

TYÖNTEKIJÖIDEN EPÄVARMUUDEN KOKEMUKSET AALTO–YLIOPISTON FUUSIOSSA

Hanna Karoliina Kangas

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalitieteiden laitos

Sosiaalipsykologian oppiaine

Pro Gradu tutkielma

Syyskuu 2012



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä – Författare – Author Hanna Kangas			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Työntekijöiden epävarmuuden kokemukset Aalto-yliopiston fuusiossa			
Oppiaine – Läroämne – Subject Sosiaalipsykologia			
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu		Aika – Datum – Month and year Syyskuu 2012	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 79
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Pitkittäistutkimuksessa tarkasteltiin Teknillisen korkeakoulun, Helsingin Kauppakorkeakoulun sekä Taideteollisen korkeakoulun henkilökunnan kokemuksia korkeakoulujen yhdistyessä Aalto-yliopistoksi vuonna 2010. Pitkittäisaineisto on kerätty sähköpostikyselynä kahtena ajankohtana, helmikuussa 2009, kun päätös yliopistojen yhdistämisestä oli julkaistu sekä toukokuussa 2010, kun Aalto-yliopisto oli aloittanut toimintansa. Aineisto on osa kolmevuotista ”Kolmen yliopiston yhdistymisen lähteet, voimat ja haasteet” -tutkimusprojektia ja tässä tutkielmassa käytetty aineisto koostuu ensimmäisen ja toisen kyselykierroksen yhdistetystä vastauksista. Kyselyihin vastasi yhteensä 765 henkilöä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisina viitekehyksinä olivat stressi ja coping – näkökulma sekä proseduraalisen, eli menettelytapojen oikeudenmukaisuuden lähestymistapa. Tarkempaa viitekehyksenä toimi Epävarmuuden hallinnan teoria, jonka pohjalta tehdyissä tutkimuksissa yhdistyvät työntekijöiden stressiarviot sekä menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus. Tutkimuskysymyksenä oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden stressiarviointeihin fuusion aikana. Tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan neljän tutkimushypoteesin avulla. Ensimmäinen hypoteesi tarkasteli työsuhteen määräaikaisuuden yhteyttä työntekijöiden uhan kokemuksiin fuusion aikana. Määräaikaisten työntekijöiden oletettiin kokevan fuusio uhkana voimakkaammin kuin vakinaisessa työsuhteessa olevien työntekijöiden. Toinen ja kolmas hypoteesi testasivat epävarmuuden hallinnan teorian mukaisia oletuksia työntekijöiden epävarmuuden kokemusten ja menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden välisistä yhteyksistä. Neljännen hypoteesin mukaan työntekijöiden osallistumisen muutosta valmisteleviin työryhmiin oletettiin ennustavan fuusion kokemista mahdollisuutena.</p> <p>Työsuhteen määräaikaisuuden, menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden sekä muutosta valmisteleviin työryhmiin osallistumisen vaikutuksia työntekijöiden uhan tai mahdollisuuden kokemuksiin fuusion edetessä tarkasteltiin tausta-analyysien jälkeen kahden hierarkkisen regressioanalyysin avulla. Analyysissa kontrolloitiin uhan ja mahdollisuuden kokemukset ensimmäisessä ajankohdassa, jotta selittävien muuttujien mahdolliset vaikutukset selitettävään voitaisiin todeta yli ajan menevänä ilmiönä. Kaksi hypoteesia neljästä sai analyyseista vahvistusta. Työntekijöiden positiiviset kokemukset menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta ennustivat matalampia uhka-arvioita, eli työntekijät kokivat fuusion vähemmän uhkana. Toisena tutkimustuloksena osoitettiin, että työntekijöiden osallistuminen muutosta valmisteleviin työryhmiin ennusti työntekijöiden positiivista suhtautumista muutoksiin, eli fuusion kokemista mahdollisuutena. Taustamuuttujista työssäoloaika nousi tilastollisesti merkittäväksi selittäjäksi, ja sen mukaan korkeakouluissa pidempään työskennelleet työntekijät kokivat fuusion vähemmän mahdollisuutena. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että muutosprosesseihin liittyvillä käytännöillä ja työntekijöiden kohtelulla on merkittävä vaikutus työntekijöiden suhtautumiseen fuusiotilanteessa.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords fuusio, organisaatiomuutos, epävarmuus, uhka, mahdollisuus, pitkittäistutkimus			

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	FUUSIOON LIITTYVÄ EPÄVARMUUS	4
2.1	EPÄVARMUUS TYÖN JATKUMISESTA	6
2.2	MÄÄRÄAIKAISET TYÖSUHTEET	7
2.3	MÄÄRÄAIKAISET TYÖSUHTEET JA EPÄVARMUUS	10
3	STRESSI JA TYÖNTEKIJÖIDEN UHAN KOKEMUKSET	13
3.1	STRESSI JA COPING -NÄKÖKULMA	14
3.2	TILANTEEN ARVIOIMINEN UHAKSI TAI MAHDOLLISUUDEKSI	16
3.3	TYÖNTEKIJÖIDEN UHAN KOKEMUKSET MUUTOSTILANTEESSA	17
3.4	MUUTOSTEN IMPLEMENTOINTIIN LIITTYVÄT TILANNETEKIJÄT	19
4	TYÖNTEKIJÖIDEN EPÄVARMUUDEN KOKEMUKSET JA OIKEUDENMUKAISUUS	23
4.1	ORGANISAATION OIKEUDENMUKAISUUS	23
4.2	MENETTELYTAPOJEN JA KOHTELUN OIKEUDENMUKAISUUS	24
4.3	EPÄVARMUUDEN HALLINNAN TEORIA	26
4.4	MENETTELYTAPOJEN KOETTU OIKEUDENMUKAISUUS ORGANISAATIOMUUTOKSISSA	28
4.5	MUUTOKSIIN LIITTYVÄ EPÄVARMUUS JA OIKEUDENMUKAISUUS	29
5	MUUTOS MAHDOLLISUUTENA	32

5.1	TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISTUMINEN MUUTOSPROSESSEIHIN	33
6	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA HYPOTEESEIT	36
7	MENETELMÄT JA METODIT	38
7.1	TUTKIMUSAINEISTO	38
7.2	MITTARIT	39
7.3	MUUTTUIJEN MUODOSTAMINEN	43
7.3.1	Työsuhteen määräaikaisuus	43
7.3.2	Osallistuminen muutosryhmiin	43
7.3.3	Yhdistymisen uhka ja mahdollisuus	44
7.3.4	Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus	46
7.4	ANALYYSIT JA TUTKIMUSASETELMA	47
8	TULOKSET	49
8.1	KUVAILEVAT TUNNUSLUVUT JA MUUTTUIJEN VÄLISET KORRELAATIOIT	49
8.2	HYPOTEESEIEN TESTAAMINEN	53
8.2.1	Työsuhteen määräaikaisuuden, menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden sekä muutosryhmiin osallistumisen yhteydet fuusion kokemiseen uhkana mittausajankohtana 2.	54
8.2.2	Työsuhteen määräaikaisuuden, menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden sekä muutosryhmiin osallistumisen yhteydet fuusion kokemiseen mahdollisuutena mittausajankohtana 2.	57
9	DISKUSSIO	60
9.1	VASTAUKSET TUTKIMUSKYSYMYKSIIN	60
9.1.1	Hypoteesi 1: Määräaikaisuuden yhteys työntekijöiden kokemaan epävarmuuteen	61
9.1.2	Hypoteesit 2 ja 3: Menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden yhteys työntekijöiden kokemaan epävarmuuteen	63

9.1.3	Hypoteesi 4: Muutosryhmiin osallistumisen yhteys fuusion kokemiseen mahdollisuutena	64
9.1.4	Taustamuuttujat	65
9.2	TUTKIMUSMENETELMÄ JA MITTARIT	67
9.3	KÄYTÄNNÖN SOVELLUKSET JA JATKOTUTKIMUS	70
10	LÄHDELUETTELO	73

1 JOHDANTO

Globaalin talouden epävakaisuus, kuten valuutta- ja osakemarkkinoiden heilahtelut, ovat lisänneet huomattavasti organisaatioiden muutostahtia sekä joustavuuden tarvetta viimeisten vuosikymmenien aikana. Työmarkkinoihin liittyvillä rakennemuutoksilla pyritään lisäämään työn tuloksellisuutta sekä vastaamaan kasvavaan kilpailuun (Fugate, Prussia & Kinicki, 2012).

Joustavuuden tarve on kasvattanut muun muassa määräaikaisten, osa-aikaisten sekä projektityösopimusten suosiota työmarkkinoilla (Sverke & Hellgren, 2002). Myös organisaatioiden yhdistymiset sekä yritysostot ovat olleet 1980 – luvulta lähtien yksi käytetyimmistä keinoista, joiden avulla organisaatiot pyrkivät tehostamaan toimintaansa sekä vastaamaan muutostarpeisiin (Amiot, Terry, Jimmieson & Callan, 2006).

Taloustieteellisestä näkökulmasta fuusiot ovat strategisia keinoja, joiden avulla pyritään parantamaan organisaatioiden tehokkuutta, saavuttamaan taloudellisia etuja sekä lisäämään kilpailukykyä globaaleilla markkinoilla. Cartwrightin ja Cooperin (1993) mukaan kuitenkin vain noin puolet organisaatioiden yhdistymisistä saavuttaa taloudelliset tavoitteensa ja taloudellisen kasvun sijaan fuusioiden on havaittu johtavan organisaation kannalta negatiivisiin seurauksiin, kuten tuloksen huononemiseen, työntekijöiden työtyytyväisyyden ja työmoraaalin laskuun, poissaoloihin sekä työpaikan vaihtoaikaisiin (Mts. 1993.) Työntekijöiden näkökulmasta fuusiot sisältävät usein heille epäsuotuisia muutoksia, kuten työtilojen ja ympäristön vaihdoksen sekä muutoksia työntekijöiden asemassa ja työtehtävissä. Fuusiot perustuvat tarpeeseen tehostaa työtä ja niihin liittyy usein myös potentiaalinen uhka työn menettämisestä. Organisaatioiden yhdistymisen on havaittu aiheuttavan työntekijöille voimakasta stressiä ja epävarmuutta sekä uhan kokemuksia myös työntekijöiden identiteetille, itsetunnolle ja hyvinvoinnille.

Fugaten, ym. (2012) mukaan henkilöstöön liittyvät tekijät vaikuttavat merkittävästi fuusion onnistuneeseen läpiviemiseen ja työntekijöiden

suhtautuminen on avainasemassa muutoksen implementoinnin kannalta. Työntekijöiden kokemuksiin liittyvistä tekijöistä kiinnostuttiin fuusioiden tutkimuksessa 1980 -luvulla, kun ymmärrettiin, että työntekijöiden negatiivinen suhtautuminen voi vakavasti haitata muutosten implementointia, eli miten suunnitellut muutokset käytännössä toteutuvat (Cartwright & Cooper, 1993). Työntekijöiden negatiivinen suhtautuminen fuusiossa tapahtuviin muutoksiin voi tutkimusten mukaan johtaa työn tuloksellisuuden, työhön liittyvien asenteiden sekä työntekijöiden hyvinvoinnin laskuun (mm. van Dick, Ullrich & Tissington, 2004; Armstrong – Stassen, Cameron, Mantler & Horsburgh, 2001). Cartwrightin ja Cooperin, (1993) mukaan onnistuneen fuusioitumisen kannalta on tärkeää saada tietoa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin sekä sopeutumiseen, jotta muutoksiin liittyvät prosessit ja käytännöt voidaan suunnitella mahdollisimman tehokkaiksi ja toimiviksi.

Sverken ja Hellgrenin (2002) mukaan fuusioissa tapahtuvat muutokset perustuvat harvoin vapaaehtoisuuteen ja työntekijät reagoivat negatiivisiin muutoksiin epävarmuuden tunteiden kautta. Työntekijöiden epävarmuuden kokemukset heijastelevat taas tilanteen kokemista uhkaavana (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Heidän mukaansa fuusiota määrittelee myös työntekijöiden voimattomuus vaikuttaa tilanteeseensa. Lazaruksen ja Folkmanin (1984) mukaan työntekijöiden suhtautumiseen vaikuttavat stressiarviot, eli subjektiiviset arviot tilanteen mahdollisista hyödyistä ja haitoista. Stressaava tilanne, kuten fuusio, voidaan arvioida joko uhaksi tai mahdollisuudeksi sen perusteella, miten se vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin sekä miten tilanteessa selviydytään. Aikaisempien tutkimustulosten mukaan työntekijöiden sopeutumisen on osoitettu olevan yhteydessä fuusiotilanteen ominaisuuksiin, tilanteesta tehtäviin arviointeihin, selviytymisstrategioiden valintaan sekä selviytymisresursseihin (mm. Terry, Callan & Santori, 1996; Amiot, ym., 2006).

Fuusiossa korostuvat myös ryhmien välisiin suhteisiin sekä sosiaalisen identiteettiin liittyvät keskeiset prosessit (mm. Ashford & Mael, 1989) ja fuusiokontekstissa on tutkittu ryhmäjäsennyteen, ryhmien välisiin

statuseroihin sekä organisaatiodominanssiin liittyviä sosiaalisen identiteetin uhkia (mm. Hallama, 2011; Amiot, Terry, Callan, 2007; Terry, Callan & Carey, 2001; van Knippenberg, van Knippenberg, Monden & de Lima, 2002). Tutkimusten mukaan ryhmän erottuvuuteen ja asemaan liittyvät identiteettiuhat (Branscombe, Ellemers, Spears & Doosje, 1999) voivat vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen ja vaarantaa yhdistymisellä tavoitellut hyödyt (esim. Terry, ym., 2001.)

Oikeudenmukaisuuden on ehdotettu hillitsevän muutosten negatiivisia vaikutuksia työntekijöille (Sverke & Hellgren, 2001). Lindin ja van den Bosin (2002) Epävarmuuden hallinnan teorian (Uncertainty management theory) mukaan oikeudenmukaisiksi koetut menettelytavat ja työntekijöiden arvostava kohtelu parantavat organisaation päätösten hyväksymistä, organisaatioon sitoutumista sekä vähentävät organisaatiomuutoksissa koettua epävarmuutta. Teorian mukaan oikeudenmukaisuuden arvioita käytetään epävarmuuden hallinnan välineenä ja teorian pohjalta tehtyjen empiiristen tutkimusten mukaan oikeudenmukaisen kohtelun sekä menettelytapojen on osoitettu olevan yhteydessä työntekijöiden kokeman uhan vähenemiseen (Fugate, ym., 2012; Desai, Sondak & Diekmann, 2011).

Organisaatiomuutosten ja työntekijöiden suhtautumisen välisen yhteyden tarkastelussa on aikaisempien tutkimusten perusteella tärkeää huomioida kaksi näkökulmaa: Miten organisaatiomuutokset vaikuttavat työntekijöihin sekä mitkä tekijät työympäristössä selittävät näitä yhteyksiä. Tutkielmani tavoitteena on tarkastella työntekijöiden stressiarviointeja ja niihin mahdollisesti vaikuttavien tekijöiden välisiä yhteyksiä Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun yhdistyessä Aalto yliopistoksi vuonna 2010. Tutkielmassa tarkastelen pitkittäisasetelman avulla työsuhteen määräaikaaisuuden, menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden sekä muutosta valmisteleviin työryhmiin osallistumisen vaikutuksia työntekijöiden uhan ja haasteen (tai mahdollisuuden) kokemuksiin fuusion aikana. Työntekijöiden kokemuksia on mitattu kahdessa ajankohdassa, helmikuussa 2009, kun päätös Aalto-yliopiston perustamisesta oli tehty sekä toukokuussa 2010, jolloin korkeakoulujen yhdistymisestä oli kulunut useita kuukausia.

2 FUUSIOON LIITTYVÄ EPÄVARMUUS

Organisaatioiden yhdistyminen on Cartwrightin ja Cooperin (1992) mukaan erityisen stressaava muutostilanne työntekijöille ja se eroaa muista organisaatiomuutoksista muutosten määrän, laadun ja epätietoisuuden vuoksi. Organisaation rakenteissa ja työntekijöiden työssä tapahtuu muutoksia, joita on vaikea etukäteen ennakoida. Nopea muutostahti ja epätietoisuus tulevaisuudesta aiheuttavat työntekijöille epävarmuuden tunteita. Myös Schweigerin ja Denisin (1991) mukaan fuusioon liittyvä epätietoisuus johtaa työntekijöiden negatiiviseen suhtautumiseen ja heidän tutkimuksessaan osoitettiin, että työntekijöiden epävarmuuden ja stressin kokemukset lisääntyivät fuusiotilanteessa. Myös Sverken ja Hellgrenin (2002) mukaan työntekijöiden kokema epävarmuus heijastelee työntekijöiden negatiivista suhtautumista työssä tapahtuviin, epätoivottuihin muutoksiin. Epävarmuutta on vaikea välttää fuusiotilanteessa ja useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijät raportoivat epävarmuuden olevan yksi yleisimmistä psykologisista tiloista, joita organisaation muutostilanteisiin liittyy (mm. Ashford, Lee & Bobko, 1989; Kinnunen, Mauno, Nätti, & Happonen, 2000).

Organisaatioiden yhdistyminen sisältää usein isoja muutoksia organisaation rakenteissa sekä työympäristössä ja työntekijät voivat kokea uhkaa työnsä jatkuvuuden suhteen. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat usein myös työntekijöiden arkeen ja työntekijät voivat kokea myös työnsä sisällön uhatuksi. Mitä isompia muutoksia työntekijän työympäristössä tapahtuu, sitä enemmän työntekijöiden on osoitettu kokevan epävarmuutta (Ashford, ym., 1989). Bordia, Hobman, Jones, Gallois ja Callan (2004) ovat luokitelleet organisaatiomuutoksiin liittyviä epävarmuuden kokemuksia kolmeen tyyppiin: strategiseen, rakenteelliseen ja työhön liittyvään epävarmuuteen. Heidän mukaansa epävarmuutta organisaatiotasolla aiheuttavat epätietoisuus muutoksen syistä sekä mihin suuntaan muutokset organisaatiota vievät. Organisaation rakenteellisella tasolla työntekijät kokevat epävarmuutta työyksiköiden asemien, raportointisuhteiden sekä toimintamallien muutoksista. Rakenteellisen tason muutokset vaikuttavat

työntekijöiden kokemaan epävarmuuteen yksilötasolla, eli kuinka muutokset vaikuttavat työntekijän asemaan ja työrooleihin. Työntekijät kokevat epävarmuutta työnsä ja sen jatkuvuuden puolesta, kuten uramahdollisuuksien vähenemisestä, mahdollisista siirroista sekä irtisanomisista (Mts. 2004.)

Työhön liittyvä epävarmuus on moniulotteinen käsite, jonka ytimessä ovat työntekijän uhan kokemukset ja niiden voimakkuus. Greenhalghin ja Rosenblattin (1984) mukaan epävarmuutta kuvaa työn jatkumiseen, työn tärkeyteen, sen ominaisuuksiin sekä vaikutusmahdollisuuksiin liittyvät uhan kokemukset. Työntekijöiden uhan kokemukseen vaikuttavat arviot siitä, miten muutokset tulevat vaikuttamaan heidän työtehtäviinsä, ajankäytön vapauteen sekä heidän asemaansa organisaatiossa (Mts. 1984).

Epävarmuuden käsitettä on myös muissa tutkimuksissa rinnastettu uhan kokemiseen, koska määritelmät ovat hyvin lähellä toisiaan (mm. Armstrong- Stassen, ym., 2001). Työntekijän ja organisaation välillä on ajateltu vallitsevan psykologinen sopimus, jonka mukaan organisaation odotetaan huolehtivan työntekijöiden tarpeista ja turvallisuudesta, minkä vastapainoksi työntekijä sitoutuu huolehtimaan organisaation tarpeista. Psykologinen sopimus perustuu molemmiin puoleiseen luottamukseen ja tarjoaa työntekijälle kokemuksen kontrollista, jonka avulla hän voi ennakoita tapahtumia ympärillään (Ashford, ym., 1989.) Työhön liittyvän turvallisuuden tunteen on osoitettu olevan yhteydessä psykologiseen sopimukseen, koska se kertoo kuinka voimakkaasti sopimus perustuu yhteiseen luottamukseen (Kraimer, Wayne, Liden & Sparrowe, 2005). Työntekijöiden on osoitettu kiintyvän työpaikkaansa tunnetasolla sekä kehittävän suotuisia asenteita organisaatiota kohtaan muun muassa työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen sekä luottamuksen kautta. Muutostilanne voi rikkoa psykologisen sopimuksen työnantajan ja työntekijän välillä ja työhön liittyvän epävarmuuden on osoitettu olevan negatiivisessa yhteydessä työntekijöiden luottamukseen sekä sitoutumiseen organisaatiota kohtaan (Ashford, ym., 1989).

Myös Greenhalghin ja Rosenblattin (1984) mukaan työntekijät reagoivat kokemaansa epävarmuuteen asenteiden ja toiminnan tasolla ja heidän

reaktionsa vaikuttavat työn tuloksiin. Epävarmuuden on useissa tutkimuksissa osoitettu olevan negatiivisessa yhteydessä muun muassa työmotivaatioon, työpaikan vaihtoaikaisiin, organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyden laskuun, organisaatioon samastumiseen sekä työntekijöiden psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin muun muassa ahdistuksen, stressin ja masennuksen kautta (Ashford, ym., 1989; Kinnunen & Nätti, 1994; Cartwright & Cooper, 1992; Sverke & Hellgren, 2002; Schweiger & Denisi, 1991).

2.1 EPÄVARMUUS TYÖN JATKUMISESTA

Organisaation fuusiotilanne heijastelee työntekijän kannalta usein keskeisiä ja ei – vapaaehtoisia muutoksia työntekijän turvallisuuden sekä työn jatkuvuuden kokemuksissa. Greenhalghin ja Rosenblattin (1984) määritelmä työhön liittyvästä epävarmuudesta viittaa kykenemättömyyteen säilyttää jatkuvuuden tunne työn ollessa uhattuna. Epävarmuus työn jatkumisesta uhkaa van Dickin, ym. (2004) mukaan yksilön perustavanlaatuisia turvallisuudentarpeita ja fuusiotilanteessa työntekijöiden epävarmuuden kokemukset voidaan määritellä perustarpeisiin liittyväksi materiaaliseksi uhaksi. Materiaalisella uhalla tarkoitetaan työntekijöiden kokemuksia siitä, että heidän turvallisuustarpeisiin liittyvät tekijät organisaatiossa, kuten säännöllinen palkka ja työsuhteen pysyvyys ovat uhattuina (Mts. 2004; Haslam, Powell & Turner, 2000).

Työhön liittyvää epävarmuutta voidaan tarkastella sekä subjektiivisena että objektiivisena ilmiönä. Subjektiivisella epävarmuudella viitataan epävarmuuden kokemukselliseen puoleen, jolloin tarkastellaan tilanteeseen liittyvien mahdollisten uhkien sekä riskien ennakointia (Sverke & Hellgren, 2002). Objektiivinen epävarmuus taas määritellään kontekstiin, eli tilanteeseen liittyväksi arvioksi työn menettämisen todennäköisyydestä, jolloin epävarmuuden voidaan ajatella heijastelevan työn menettämiseen liittyvää todellista uhkaa. Uhan kokemuksen voi aiheuttaa muun muassa organisaatiossa tapahtuva yllättävä muutos tai työn määräaikaaisuus (De Witte & Näswall, 2003).

Kinnusen ja Nätin (1994) mukaan työhön liittyvä epävarmuus heijastelee työn menettämiseen liittyvää uhan kokemusta ja heidän mukaansa epävarmuus voidaan määritellä työn menettämisen todennäköisyyden sekä sen merkityksen työntekijän hyvinvoinnille väliseksi vuorovaikutussuhteeksi. Myös Greenhalghin ja Rosenblattin (1984) mukaan työntekijän arviot työn tärkeydestä vaikuttavat epävarmuuden määrään. Työn menettämiseen liittyvän uhan voimakkuuteen vaikuttavat heidän mukaansa työpaikan sekä työn sisältöön liittyvien ominaisuuksien säilymisen tärkeys, työn menettämisen todennäköisyys sekä työn menettämisen merkitys yksilön hyvinvoinnille. Epävarmuuden voimakkuuteen vaikuttavat myös työntekijän kokemukset siitä, kuinka paljon hän kokee voivansa vaikuttaa uhkatekijöihin ympärillään. Työntekijöiden kokema epävarmuus voidaan siis määritellä työn menettämiseen liittyvän uhan vakavuuden sekä vaikutusvallan summana (Mts. 1984.)

Työn jatkuvuus on uhattuna varsinkin määräaikaissa työsuhhteissa, sillä työn jatkumisesta tulevaisuudessa ei ole varmuutta. Korostunut työn menettämisen mahdollisuus on Pearcen (1998, 34; ref. De Witte & Näswall, 2003) mukaan määräaikaista työsuhdetta oleellisesti luonnehtiva tekijä ja työn määräaikaisuus on yksi oleellisimmista objektiivisen epävarmuuden käsitteen indikaattoreista. Työsuhteen määräaikaisuuden on arveltu olevan yhteydessä myös negatiivisiin seurauksiin työntekijöiden psykologisen hyvinvoinnin sekä työhön liittyvien asenteiden ja toiminnan tasolla (mm. De Witte & Näswall, 2003; De Cuyper, De Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti, Schalk, 2008).

2.2 MÄÄRÄAIKAISET TYÖSUHTEET

Organisaatioiden tehokkuuden, kuten joustavuuden, innovaatioiden sekä työvoimakustannusten laskun tarve on lisääntynyt työmarkkinoilla viimeisten vuosikymmenten aikana. Työmarkkinoiden joustavuuden sekä

kilpailukyvyn tarve on ajanut organisaatiot tekemään rakenteellisia sekä työsuhteiden luonteeseen liittyviä muutoksia, kuten työvoiman supistamista sekä työsuhteiden määräaikaistamista. Määräaikaaisuudella viitataan rajattuun ja etukäteen määriteltyn työssäoloaikaan. Määräaikaiset sekä osa-aikaisten työsuhteet ovat yleistyneet huomattavasti lähiaikoina, koska organisaation näkökulmasta ne mahdollistavat sopeutumisen nopeisiin muutoksiin työmarkkinoilla. Työntekijän näkökulmasta määräaikaisten työsuhteiden yleistyminen kuitenkin muuttaa perustavanlaatuisesti työntekijöiden ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen merkityksen sekä käsityksen heidän asemastaan organisaatiossa (Sverke & Hellgren, 2002; De Cuyper, ym., 2008).

Työntekijöiden näkökulmasta määräaikaiset työsuhteet ovat harvoin heidän oma valintansa. Määräaikaisissa työsuhteissa korostuu usein työsuhteen heikko asema palkan ja muiden etujen suhteen pysyvässä työsuhteessa oleviin verrattuna (De Cuyper, ym., 2008). Työntekijät joutuvat usein määräaikaisiin työsuhteisiin, koska pysyviä työsuhteita ei ole saatavilla ja suurin osa määräaikaisissa työsuhteissa olevista työntekijöistä olisi mieluummin pysyvässä työsuhteessa (Connelly & Callagher, 2004).

Määräaikaisten työsuhteiden negatiivisia seurauksia on tarkasteltu muun muassa stressitekijöiden näkökulmasta, jolloin määräaikaaisuuteen ajatellaan liittyvän työn ja työsopimuksen sisältöön, työoloihin sekä sosiaalisiin suhteisiin liittyviä stressitekijöitä (Sverke, Hellgren & Näswall, 2006). Stressitekijöitä ovat muun muassa investointien heikkous, kuten huonommat työsopimusehdot, koulutukseen ja kehittymiseen liittyvien mahdollisuuksien puuttuminen sekä työn autonomian ja kontrollin vähäisyys (De Witte & Näswall, 2003). Määräaikaisilta työntekijöiltä puuttuvat usein vaikutusmahdollisuudet organisaation päätöksentekoprosesseissa. Lisäksi heidän psykologinen sopimuksensa organisaatioon on rajoitettu, koska he eivät koe kontrolloivansa työtilannettaan (De Cuyper, ym., 2008).

Määräaikaisten työsuhteiden kasvun myötä tutkijat ovat kiinnostuneet työsuhteen pysyvyyden yhteyksistä työntekijöiden asenteisiin, hyvinvointiin ja käyttäytymiseen. Määräaikaisuuden on arveltu vaikuttavan negatiivisesti

työntekijöiden hyvinvointiin sekä työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen (mm. De Witte & Näswall, 2003), mutta tutkimustulokset ovat kuitenkin ristiriitaisia. Määräaikaisten on muun muassa osoitettu olevan vähemmän sitoutuneita organisaatioonsa, kun taas toisissa tutkimuksissa eroja ei ole löytynyt (mm. Connelly & Gallagher, 2004). De Witte ja Näswall (2003) eivät löytäneet eroja pysyvässä ja määräaikaaisessa työsuhteessa olevien työntekijöiden väliltä myöskään työntekijöiden hyvinvoinnissa tai työtyytyväisyydessä. Heidän mukaansa työntekijöiden turvallisuuden tunne on tärkein työtyytyväisyyden ennustaja. Jos työntekijät kokivat työpaikkansa turvatuksi, ei määräaikaaisessa ja vakituksessa työsuhteessa olevien työntekijöiden välillä ollut eroja työtyytyväisyyden suhteen. Connellyn ja Gallagherin (2004) mukaan myös määräaikaaisuuden valinnaisuuden on osoitettu ennustavan organisaatiokäyttäytymisen laatua. Määräaikaisten ja pysyvässä työsuhteessa olevien työntekijöiden välillä ei ole eroa työtyytyväisyydessä, jos työntekijä on määräaikaaisessa työsuhteessa omasta tahdostaan. Jos määräaikaaisuuden syynä on se, ettei pysyvää työsuhdetta ole tarjolla, olivat työntekijät tutkimuksen mukaan vähemmän tyytyväisiä työhönsä.

Määräaikaaisen työsuhteen vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin ei De Cuyperin, ym. (2008) mukaan ole juurikaan pitkäjänteistä näyttöä. Virtasen, Kivimäen, Joensuun, Elovainion ja Vahteran (2005) 27 tutkimusta kattanut meta-analyysi osoitti määräaikaaisuuden ja hyvinvoinnin yhteyden olevan pääasiassa negatiivinen ja työsuhteen epävakauden, eli tulevaisuuteen liittyvän epävarmuuden, olevan yhteyttä välittävä tekijä. Kaikki määräaikaaiset sopimukset eivät kuitenkaan ole irrallisia työkeikkoja, vaan osa määräaikaaisuuksista pitää sisällään tietoa työsuhteen jatkosta ja mahdollisesta vakinaistamisesta. Tutkimustulosten perusteella työsuhteen määräaikaaisuus ei välttämättä ole suoraan yhteydessä negatiivisiin seurauksiin, vaan määräaikaaisuuden psykologiset vaikutukset yksilöön riippuvat työsopimuksen jatkomahdollisuuksista tulevaisuudessa (De Couyper, ym., 2008).

2.3 MÄÄRÄAIKAISET TYÖSUHTEET JA EPÄVARMUUS

Työn menettämiseen liittyvä uhka on De Witten ja Näswallin (2003) mukaan tilanteeseen liittyvän eli objektiivisen epävarmuuden ydintekijä ja määräaikaaisuuden on ajateltu olevan yksi uhan kokemiseen johtavista syistä. Objektiivinen uhka perustuu työntekijän arviointeihin työn menettämisen todennäköisyydestä ja on siis konkreettisempi uhan lähde kuin subjektiivinen epävarmuus, joka perustuu yksilön havaintoihin ja kognitiivisiin tulkintoihin tilanteesta. Määräaikaaisuuden keskeisenä tekijänä on työsuhteen rajoitettu aika, jolloin työn tulevaisuus on epävarmaa. Useissa tutkimuksissa onkin osoitettu, että määräaikaiset työntekijät kokevat enemmän työhön liittyvää epävarmuutta kuin pysyvässä työsuhteessa olevat (De Witte & Näswall 2003; Sverke, ym., 2006). Määräaikaaisuuden on myös osoitettu olevan yksi keskeisimmistä epävarmuuden aiheuttajista työelämässä (Kinnunen & Nätti, 1994).

Määräaikaaisuuden ja epävarmuuden välistä yhteyttä tarkasteltaessa on havaittu, että määräaikaiset ja vakinaiset työntekijät suhtautuvat eri tavoin kokemaansa epävarmuuteen. Epävarmuutta sisältävissä tilanteissa pysyvässä työsuhteessa olevien työntekijöiden on havaittu kokevan enemmän stressiä kuin määräaikaisten. Lisäksi työtyytyväisyyden ja organisaatioon samastumisen on osoitettu laskevan, kun taas vastaavia yhteyksiä ei ole löydetty määräaikaisessa työsuhteessa olevien reagoinnissa (mm. De Witte & Näswall, 2003; De Cuyper & De Witte, 2005).

Määräaikaisten ja vakinaisten välisiä eroja epävarmuuteen reagoinnissa on selitetty muun muassa psykologiseen sopimukseen liittyvien erilaisten odotusten avulla. De Witten ja Näswallin (2003) mukaan määräaikaisilla ja vakinaisilla työntekijöillä voi olla erilaiset odotukset työnantajaa kohtaan, koska heidän psykologiset työsopimuksensa ehdot ovat erilaiset. Vakinaisessa työsuhteessa olevien työntekijöiden työsopimus perustuu oletukseen työn jatkuvuudesta, kun taas määräaikaisten työntekijöiden psykologinen työsopimus on rajoitettu, jolloin he eivät usein odota kokevansa samanlaista varmuutta asemastaan organisaatiossa (Mts. 2003.).

Pysyvässä ja määräaikaaisessa työsuhteessa olevilla työntekijöillä on myös erilaiset epävarmuusodotukset, jolloin ero odotetun ja koetun epävarmuuden välillä on vakinaisille työntekijöille suurempi. He eivät työsuhteensa laadun takia odota kokevansa epävarmuutta työnsä jatkuvuudesta, kun taas epävarmuuden ajatellaan olevan osa määräaikaisten työntekijöiden arkipäivää, jolloin he ovat myös tietoisia epävarmasta tulevaisuudestaan (De Cuyper, ym., 2008.)

De Witte ja Näswall (2003) ehdottavat myös, että määräaikaiset eivät välttämättä reagoi kokemaansa epävarmuuteen myöskään siksi, että jatkuvassa epätietoisuudessa eläminen voi estää määräaikaisia työntekijöitä toimimasta, kuten etsimästä uutta työtä. Fuusiotilanteessa epävarmuus perustuu kuitenkin konkreettiseen uhkaan työn menettämisestä, jolloin sekä määräaikaaisessa että jatkuvassa työsuhteessa olevat työntekijät luultavasti kokevat työnsä jatkuvuuden uhatuksi. Vakituksilla työntekijöillä on myös enemmän hävittävää työsopimuksensa suhteen, jonka takia vakinaisten työntekijöiden voidaan ajatella reagoivan tilanteeseen voimakkaammin. Määräaikaisten on myös ajateltu sitoutuvan työhönsä vähemmän kuin pysyvässä työsuhteessa olevien, jolloin he eivät välttämättä koe epävarmaa työtilannetta niin uhkaavana kuin vakinaiset työntekijät (mm. De Cuyper, ym., 2008.)

De Cuyperin, ym. (2008) mukaan määräaikaisten työntekijöiden asema organisaatiossa on usein toisarvoinen vakinaisiin työntekijöihin verrattuna, ja pysyvässä työsuhteessa olevat työntekijät kokevat usein olevansa keskeisempi osa organisaatiota kuin määräaikaiset työntekijät. Määräaikaisten toisarvoinen asema voi organisaation muutostilanteessa tarkoittaa sitä, että määräaikaisten ajatellaan olevan ensimmäisiä lähtiöitä. Määräaikaiset työntekijät ovat muutostilanteessa vakinaisia heikommassa tilanteessa asemansa sekä työnsä jatkuvuuden suhteen, jolloin pysyvässä työsuhteessa olevat työntekijät voivat kokea olevansa turvassa irtisanomisilta. Irtisanomisiin liittyvä uhka voi myös olla määräaikaisille konkreettisempi epävarmuuden lähde kuin tulevaisuuteen liittyvä epätietoisuus. Työn menettämiseen liittyvä objektiivinen epävarmuus voi olla määräaikaisille voimakkaampi uhka kuin pysyvässä työsuhteessa

oleville ja työssä oleminen tai ”työllisyys” voi olla määräaikaaisille tärkeä turvallisuuden lähde (Pearce, 1998; ref. De Witte & Näswall, 2003).

Määräaikaaiset voivat kokea uuden työn saamisen myös vaikeammaksi, jolloin työn menettämisen voidaan ajatella tulevan heille kalliimmaksi.

3 STRESSI JA TYÖNTEKIJÖIDEN UHAN KOKEMUKSET

Organisaatioiden yhdistymisen seurauksena työntekijöiden asemat voivat laskea, työympäristö ja olosuhteet muuttua sekä osa työntekijöistä menettää työnsä (mm. Terry, ym., 1996). Cartwright ja Cooper (1993) osoittivat tutkimuksessaan organisaatioiden yhdistymisen aiheuttavan työntekijöille paljon stressiä ja epävarmuutta. Työntekijöiden epävarmuuden kokemukset ovat yksi tutkituimmista organisaatiomuutoksiin liittyvistä stressitekijöistä. Epävarmuutta tarkastellaan psykologisessa tutkimuksessa usein subjektiivisena stressitekijänä, jolloin koetun epävarmuuden oletetaan perustuvan yksilön kognitiivisiin ja kokemuksellisiin tulkintoihin tilanteesta (mm. Sverke & Hellgren, 2002).

Työhön liittyvän epävarmuuden ajatellaan heijastelevan työntekijöiden kokemusta siitä, että heidän työnsä sekä tilanteen kontrollimahdollisuudet ovat uhattuina (Kinnunen, ym., 2000; Ashford, ym., 1989). Työntekijät ennakoivat muutostilanteeseen liittyviä riskejä sekä potentiaalisia menetyksiä. Muun muassa Ashfordin, ym. (1989) tutkimuksen mukaan epävarmuuden kokemiseen vaikuttivat työntekijän asemaan, työtilanteeseen sekä organisaatioon liittyvät tekijät, jotka uhkaavat kokemusta tilanteen hallinnasta.

Myös Armstrong - Stassen, ym. (2001) tutkivat työntekijöiden stressiarviointeja fuusiotilanteessa mittaamalla työn menettämiseen liittyvää epävarmuutta. Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin oletusten vastaisesti, että työntekijöiden epävarmuuden arviot pysyivät viiden vuoden ajan samalla tasolla kolmen ajankohdan mittauksessa, eivätkä työntekijät kokeneet oletusten vastaisesti epävarmuutta työnsä jatkumisesta. Tutkimustulosten pohjalta todettiin, ettei työn menettämiseen liittyvä uhka riitä yksinään selittämään työntekijöiden epävarmuuden kokemuksia fuusiotilanteessa. Stressiarviointeihin saattavat siis vaikuttaa enemmän muutostilanteeseen sekä työn ominaisuuksiin liittyvät tekijät, kuten muutokset työtiimeissä ja työympäristössä sekä etenemismahdollisuuksien ja etujen kaventuminen.

Stressin on osoitettu vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden psykologiseen ja fyysiseen hyvinvointiin sekä työhön liittyviin asenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen (mm. Ashford, ym., 1989; Brockner, Tyler, Cooper-Schneider, 1992). Stressiä aiheuttavat tilanteet joissa yksilö kokee, että sen vaatimukset ylittävät sopeutumiseen tarvittavat resurssit. Ylivoimaisina koetut vaatimukset voivat puolestaan johtaa siihen, että tilanne koetaan uhkana. Tilanteen arvioiminen potentiaalisena uhkana lisää Lazaruksen ja Folkmanin, (1984) mukaan työntekijöiden kokemaa stressiä sekä madaltaa yksilön uskoa kykyihinsä selviytyä muutoksista ympärillään. Työntekijöiden suhtautumista sekä sopeutumista stressaaviin organisaatiomuutoksiin, kuten fuusioihin, on tutkittu paljon Lazaruksen ja Folkmanin (1984) Stressi ja coping – teorian näkökulmasta (mm. Fugate, Kinicki, Scheck, 2002; Terry & Callan, 1997; Armstrong - Stassen, ym., 2001; Amiot, ym., 2006; Terry, ym., 1996).

3.1 STRESSI JA COPING -NÄKÖKULMA

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset ovat yksi keskeisimmistä työntekijöiden stressiä ennustavista tekijöistä (Terry, ym., 1996). Lazaruksen ja Folkmanin (1984) Stressi ja coping – teorian mukaan psykologinen stressi heijastelee yksilön ja ympäristön välistä vuorovaikutusprosessia. Tähän prosessiin vaikuttavat vahvasti selviytymisresurssit, joita yksilöllä on tilanteessa käytettävissään sekä tilanteen ennakoitavat vaikutukset yksilön hyvinvointiin (Lazarus & Folkman, 1984, 19). Stressiprosessit aktivoituvat, kun yksilö ei usko resurssiensa riittävän stressaavan tilanteen hallitsemiseen tai jos yksilö kokee tilanteen potentiaalisen uhkana hänen hyvinvoinnilleen.

Lazaruksen ja Folkmanin (1984, 3) mukaan stressiä pyritään madaltamaan psykologisten prosessien, eli coping – keinojen avulla. Coping - strategiat voidaan määritellä kognitiivisiksi ja toiminnallisiksi pyrkimyksiksi hallita yksilön ja ympäristön välistä ongelmallista suhdetta. Stressin hallitsemiseksi

ihmisillä on käytössään selviytymisresursseja, jotka ovat avainasemassa tilanteesta tehtävien stressiarviointien kannalta. Coping – resurssit ovat sekä yksilöön että ympäristöön liittyviä suhteellisen pysyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat selviytymisstrategioiden muodostamiseen (mm. Fugate, ym., 2002). Coping – resurssien saatavuuteen vaikuttavat muun muassa persoonallisuuden piirteet, kuten epävarmuuden sietokyky, itsetunto, pystyvyysuskomukset ja kontrollin kokemus sekä sosiaaliset resurssit, kuten sosiaalinen tuki (Mts. 1984; Bardi, Guerra ja Ramdeny, 2009; Armstrong - Stassen, ym., 2001; Terry, ym., 1996; Terry, Rawle, Callan, 1995).

Stressin negatiivisia vaikutuksia pyritään vähentämään joko ongelmaan tai emootioihin keskittyvällä selviytymiskäyttäytymisellä. Ongelmakeskeisten strategioiden avulla yksilö pyrkii kohtaamaan ongelman ja kontrolloimaan sen aiheuttamia negatiivisia tunteita sekä madaltamaan stressiä.

Tilanteeseen liittyvää stressiä pyritään madaltamaan ratkaisemalla ongelma tai sopeutumalla ympäristön vaatimuksiin. Emootioihin keskittyvillä strategioilla ongelmaa pyritään päinvastoin välttelemään etäännyttämällä tilanteesta sekä keskittymällä tilanteeseen liittyviin negatiivisiin tunnetiloihin (Lazarus & Folkman, 1984, 141; Carver, Weintraub & Scheier, 1989.)

Työntekijöiden sopeutumiseen vaikuttavat Stressi ja coping – näkökulmasta tehtyjen tutkimusten mukaan tilannetekijät, tilannearviot, selviytymisstrategiat sekä selviytymisresurssit. Ongelmakeskeisten coping-strategioiden on osoitettu johtavan parempaan sopeutumiseen fuusiotilanteessa kuin emotionaalisten strategioiden, koska ne tähtäävät ongelman ratkaisemiseen. Ongelmasuuntautuneiden strategioiden on osoitettu myös johtavan parempaan työtyytyväisyyteen sekä voimakkaampaan organisaatioon samastumiseen kuin välttelystrategioiden (mm. Terry, ym., 1996; Amiot, ym., 2006; Terry & Callan, 1997.)

Emotionaalisten ongelmien välttelyyn keskittyvien strategioiden on puolestaan osoitettu ehkäisevän työntekijöiden sopeutumista muutostilanteessa, koska yksilö pyrkii etäännyttämään itsensä psykologisesti ongelmasta. Jos työntekijä kokee, ettei hän pysty

hallitsemaan tilanteen vaatimuksia ja muutoksia ympärillään, ei hän todennäköisesti edes yritä sopeutua muutoksiin vaan pyrkii kohdistamaan huomion pois ongelmista. Tilanteen emotionaalisen kuormittavuuden sekä ongelman välttelyn on osoitettu johtavan työntekijöiden psykologiseen etääntymiseen organisaatiosta muutostilanteessa. Kinnusen ja Nätin (1994) tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät, jotka kokivat epävarmuutta asemastaan sekä työnsä jatkuvuudesta, etäännyttivät itsensä työstään sekä organisaation toiminnasta psykologisen turvallisuuden tunteensa palauttamiseksi. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon sekä kiinnostus omaa työtä kohtaan laski, kun he kokivat epävarmuutta työnsä jatkuvuudesta.

Stressi ja coping -teorian mukaan ympäristön vaatimukset johtavat stressiin ja siihen liittyviin lopputuloksiin, jos yksilö kokee tilanteen potentiaalisena uhkana hänen hyvinvoinnilleen. Stressiarviot ja yksilön subjektiiviset tulkinnat tilanteesta ovat avainasemassa tehokkaiden coping - prosessien kannalta (Lazarus & Folkman, 1984.) Korkea stressitaso johtaa tilanteen arvioimiseen uhkaavaksi, jolloin stressiarvio voi estää tehokkaiden psykologisten selviytymiskeinojen saatavuutta. Terryn ym. (1996) tutkimuksessa ilmeni, että työntekijä, jotka arvioivat fuusiotilanteen uhkaavaksi, käyttivät enemmän välttelystrategiaa ja sopeutuivat tilanteeseen huonommin kuin ongelmakeskeistä strategiaa käyttäneet työntekijät.

3.2 TILANTEEN ARVIOIMINEN UHAKSI TAI MAHDOLLISUUDEKSI

Työntekijöiden suhtautuminen organisaatiomuutoksiin riippuu heidän tekemistään tilannearvioista. Tilannearviot heijastelevat työntekijöiden subjektiivisia arvioita tilanteen vaikutuksista heidän hyvinvoinnilleen. Tilanteesta tehtävät stressiarviot toimivat havaitsemiseen liittyvinä kognitiivisinä mekanismeina, joihin vaikuttavat yksilön subjektiiviset tulkinnat tilanteen merkityksestä ja potentiaalisista seurauksista. Tilanteen

vaatimukset eivät kuitenkaan ole suoraan yhteydessä stressin kokemiseen, vaan ovat riippuvaisia siitä, minkälaisia merkityksiä yksilö tilanteelle antaa (Lazarus & Folkman, 1984; Terry, ym., 1996). Arviointiprosessi liittyy läheisesti myös emootioihin, joita yksilö tilanteessa kokee. Emootioiden ajatellaan syntyvän tilanteesta tehtävien arviointien perusteella (Skinner & Brewer, 2002).

Stressi ja coping – teorian mukaan stressaava tilanne voidaan vahingolliseksi, uhkaavaksi tai mahdollisuudeksi sen perusteella, miten yksilö tulkitsee tilanteen vaikuttavan hänen hyvinvointiinsa (Lazarus & Folkman, 1984). Bardin ym. (2009) mukaan tilanteen kokeminen uhkaavana virittää negatiivisia psykologisia tunnetiloja ja ahdistusta, kun taas tilanteen kokeminen mahdollisuutena on yhteydessä positiivisiin tunnetiloihin sekä hyvinvointiin. Tilanne arvioidaan kaksivaiheisesti primaari- ja sekundaariarvioiden pohjalta, jolloin ensin arvioidaan tilanteen stressaavuus ja sitten käytössä olevat resurssit sekä tilanteen käsittelymahdollisuudet (Lazarus & Folkman, 1984). Tilanteen arvioiminen vahingolliseksi liittyy stressaavan tilanteen jälkeiseen aikaan, kun taas uhka ja haaste tai mahdollisuus -arviot liittyvät tilanteen ennakkointiin. Tilanne voidaan arvioida uhkaavaksi tai potentiaaliseksi uhaksi, jos yksilö ei koe hyötyvänsä siitä tai jos se sisältää riskejä. Tilanne voidaan arvioida positiiviseksi haasteeksi tai mahdollisuudeksi, jos siitä saattaa seurata hyötyjä ja yksilö kokee tilanteen mahdollisuutena menestyä, oppia ja kehittyä (Skinner & Brewer, 2002).

3.3 TYÖNTEKIJÖIDEN UHAN KOKEMUKSET MUUTOSTILANTEESSA

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset, kuten organisaatioiden fuusiot perustuvat toimenpiteisiin, joilla pyritään lisäämään toiminnan tehokkuutta sekä vähentämään kuluja. Työntekijöiden näkökulmasta fuusiossa tapahtuvat muutokset ovat usein negatiivisia, koska toimenpiteet vaativat

usein työvaiheisiin ja työpaikkoihin liittyviä leikkauksia. Fuusioon liittyvä epävarmuus voidaan määritellä työn menettämiseen liittyväksi uhaksi (mm. Armstrong – Stassen, ym., 2001). Myös Kraimerin, ym. (2005) mukaan työn varmuus, eli se, kokevatko työntekijät työpaikkansa turvatuksi vai ei, vaikuttaa tilanteen arviointiin uhaksi tai mahdollisuudeksi. Työntekijät voivat kokea myös fuusiotilanteeseen liittyvät muutokset uhkaaviksi, jos niillä arvioidaan olevan työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta negatiivisia seurauksia tai niiden arvioidaan johtavan epäonnistumiseen (mm. Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Lazarus & Folkman, 1984). Toisin sanoen fuusioon liittyvät uhka-arviot heijastelevat työntekijöiden huolta heidän tulevaisuudestaan organisaatiossa (mm. Fugate, 2012).

Myös persoonallisuuden piirteiden on osoitettu vaikuttavan siihen, miten ihmiset suhtautuvat muutostilanteisiin. Bardin, ym. (2009) tutkimuksen mukaan muutostilanne arvioidaan uhaksi tai mahdollisuudeksi sen perusteella, kuinka paljon epävarmuutta ihminen sietää. Matala epävarmuuden sietokyky ennusti taipumusta kokea epävarmuutta sisältävät tilanteet, kuten muutokset, stressaavina ja uhkaavina. Tutkimuksessa seurattiin opiskelijoiden sopeutumista yliopistoon, ja epävarmuutta huonosti sietävien oppilaiden havaittiin kokevan vaikeuksia sopeutua muutokseen. Myös Terryn ym. (1996) tutkimuksessa osoitettiin, että työntekijöiden neuroottisuus persoonallisuuden piirteenä ennusti negatiivista tunnereaktiota ja huonompaa sopeutumista fuusiotilanteeseen kuin ei- neuroottisilla. Persoonallisuuden piirteiden tutkimuksesta saadut tulokset selittävät osaltaan yksilöiden ja ympäristön väliseen vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä. Organisaation näkökulmasta on kuitenkin oleellisempaa ymmärtää, mitkä organisaatiokontekstiin liittyvät tekijät voivat vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen muutostilanteessa.

Fugaten, ym., (2012) mukaan työntekijöiden uhan kokemukset ovat avainasemassa tutkittaessa yksilöön toimintaan vaikuttavia psykologisia mekanismeja. Uhan kokemukset vaikuttavat työntekijöiden negatiivisiin reaktioihin muutostilanteissa. Työntekijöiden on havaittu reagoivan kokemaansa uhkaan muutostilanteessa muun muassa vetäytymällä kognitioiden ja toiminnan tasolla pois organisaation toiminnasta, kuten

harkitsemalla työpaikan vaihtamista. Fugaten, ym. (2012) tutkimuksen mukaan organisaatiomuutokseen liittyvät uhan kokemukset ovat suorassa yhteydessä irtisanomisaikomuksiin sekä poissaolojen lisääntymiseen. Samankaltaisia tuloksia on löydetty Ashfordin, ym. (1989) sekä Kraimerin, ym. (2005) tutkimuksissa työhön liittyvän epävarmuuden ja stressin välttelypyrkimysten väliltä. Työntekijät, jotka kokivat epävarmuutta työnsä jatkumisesta, alkoivat harkita irtisanoutumista välttääkseen epävarmuuden aiheuttamaa stressiä. Kraimerin, ym. (2005) tutkimuksessa epävarmuuden kokemusten osoitettiin välittävän uhka -arvioiden ja työn tuloksellisuuden välistä yhteyttä siten, että epävarmuutta kokevat työntekijät reagoivat uhkaavaan tilanteeseensa heikentämällä työsuoritustaan.

Muutosten tehokkaan implementoinnin toiminnan kannalta on oleellista saada tietoa kontekstiin sekä prosesseihin liittyvistä tekijöistä, joihin muutosten suunnitteluvaiheessa pystytään vaikuttamaan.

Organisaatiomuutosten yhteydessä onkin tutkittu muun muassa tilannetekijöiden sekä oikeudenmukaisuuden yhteyttä työntekijöiden uhan kokemuksiin (mm. Fugate, ym., 2012; Terry, ym., 1996) sekä miten työntekijät selviytyvät psykologisesti kokemastaan epävarmuudesta (mm. Lind & van den Bos, 2002).

3.4 MUUTOSTEN IMPLEMENTOINTIIN LIITTYVÄT TILANNETEKIJÄT

Työntekijöiden suhtautumista organisaatioiden muutoksiin on tutkittu organisaatiofuusioiden yhteydessä Lazaruksen ja Folkmanin (1984) Stressi ja coping – mallin näkökulmasta ja muutosten implementointiin liittyvien tilannetekijöiden sekä menettelytapojen on osoitettu olevan yhteydessä työntekijöiden uhan sekä epävarmuuden kokemuksiin. Muutosten implementointiin liittyviä tilannetekijöitä on usein tutkittu työntekijöiden tiedottamisen, osallistumismahdollisuuksien sekä johtamistyylin kautta (mm. Kinnunen, ym., 2000; Terry, ym., 1996; Amiot, ym., 2006). Muun

muassa Terryn, ym. (1996) tutkimuksessa osoitettiin, että työntekijöiden kokemukset tilannetekijöiden positiivisuudesta vaikuttivat työntekijöiden stressiarvioihin fuusiotilanteessa. Työntekijät kokivat enemmän stressiä, kontrollimahdollisuutensa sekä pystyvyyden tunteensa heikoiksi silloin, kun he eivät saaneet osallistua muutosaktiviteetteihin, johtaminen koettiin tehottomaksi eikä heitä tiedotettu muutokseen liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksen mukaan fuusioprosesseihin liittyvät tilannetekijät olivat yhteydessä työntekijöiden stressiarvioihin, minkä seurauksena työntekijöiden negatiiviset arviot johtivat fuusion kokemiseen uhkana.

Terryn ym. (1996) tutkimuksen mukaan fuusion implementointiin liittyvät menettelytavat olivat yhteydessä myös työntekijöiden parempaan sopeutumiseen tilanteesta tehtävien stressiarvioiden sekä tehokkaiden coping – keinojen kautta. Myös Amiotin, ym. (2006) pitkittäistutkimuksen mukaan työntekijöiden osallistumismahdollisuudet, tiedotus sekä johtamisen tehokkuus olivat yhteydessä työntekijöiden stressiarvioihin fuusiotilanteessa. Työntekijät, jotka kokivat fuusion implementoinnin positiivisella tavalla hoidetuksi, kokivat vähemmän stressiä sekä sopeutuivat paremmin muutostilanteeseen. Stressiarvio välitti myös tilannetekijöiden yhteyttä tilanteen käsittelyyn käytettäviin coping – keinoihin, jolloin tilanteen arvioiminen uhkana ennusti välttelystrategioiden käyttöä ja huonompaa sopeutumista.

Työntekijöiden epävarmuuden kokemuksiin voidaan vaikuttaa organisaatiotasolla muun muassa varmistamalla, että työntekijöitä tiedotetaan fuusioon liittyvistä muutoksista sekä mahdollistamalla työntekijöiden osallistuminen muutosprosesseihin liittyviin aktiviteetteihin. Työntekijöiden osallistumisen arvioidaan usein olevan onnistuneen muutosprosessin avaintekijä, koska osallistuminen muun muassa heitä koskeviin päätöksentekoprosesseihin mahdollistaa työntekijöille kokemuksen kontrollista tilanteesta (mm. Thibault & Walker, 1975, ref: Greenberg, 1990; Terry, ym., 1996). Myös Gagnen, Koestnerin ja Zuckermanin (2000) tutkimuksessa työntekijöiden havaittiin sitoutuvan voimakkaammin organisaation muutoksiin sekä kokevan suurempaa hallinnan tunnetta, kun he saivat olla mukana päätösten teossa.

Kinnusen ym. (2000) mukaan esimiehellä on oleellinen rooli siinä, kokevatko työntekijät muutostilanteen stressaavana. Heidän mukaansa työntekijät voivat kokea epävarmuutta tulevaisuudestaan sekä työnsä uhatuksi tilanteessa, jossa heitä ei informoida tarpeeksi muutoksista. Schweigerin ja Denisin (1991) mukaan kommunikaation puuttuminen jättää työntekijät epätietoisiksi heidän tulevaisuudestaan organisaatiossa. Jos työntekijöitä ei tiedoteta tarpeeksi yksityiskohtaisesti muutostilanteesta, informaation lähteenä saattavat toimia muutoksiin liittyvät negatiiviset huhut. Esimerkiksi Greenhalghin ja Rosenblattin (1984) tutkimuksessa ilmeni, että tarkoituksettomat vihjeet sekä huhut, joita työntekijät kuulsivat työpaikalla, toimivat epävarmuuden lähteinä, kun työntekijät eivät saaneet tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa muutokseen liittyvistä asioista.

Huhupuheet perustuvat pelkoihin ja voivat merkittävästi lisätä työntekijöiden kokemaa ahdistusta ja stressiä. Schweiger ja Denisi (1991) osoittivat pitkittäistutkimuksessaan, että todenmukainen ja yksityiskohtainen kommunikaatio vähensi merkittävästi työntekijöiden kokemaa epävarmuutta organisaatiofuusiossa. Tutkimuksessa informaation merkitystä testattiin tiedottamalla vain toista fuusion osapuolta muutoksista. Tutkimuksessa havaittiin, että kommunikaatio ennusti matalampaa epävarmuutta ja stressiä sekä korkeampaa työtyytyväisyyttä ja luottoa organisaatioon sekä lyhyen että pitkän aikavälin mittauksessa.

Epävarmuuden tunteiden välttämiseksi organisaation johdon on myös varmistettava, että tieto on tarpeeksi yksityiskohtaista ja että se välitetään ajallaan. Esimiehen johtamistyylin sekä esimiehen osoittaman tuen on osoitettu olevan yhteydessä työntekijöiden kokeman epävarmuuden määrään (mm. Storseth, 2004; Terry, ym., 1995). Työntekijät eivät välttämättä kiinnitä huomiota organisaation tiedottamisen sisältöön, vaan tulkitsevat informaatiota sen kautta, millaisena he kokevat esimiehensä johtajuustyylin. Tehokkaalla johtajuudella voidaan varmistaa, että muutosten implementointi sujuu suunnitelmien mukaan ja muutoksiin liittyvät epäselvyydet sekä stressitaso pysyvät mahdollisimman pieninä (Amiot, ym., 2006; Gagne, ym., 2000). Storsethin (2004) tutkimuksessa työntekijöiden kokema epävarmuus organisaation muutostilanteessa väheni,

kun työntekijät kokivat, että johtoporras välitti työntekijöistään, tuki heitä ja kohteli heitä arvostavasti.

4 TYÖNTEKIJÖIDEN EPÄVARMUUDEN KOKEMUKSET JA OIKEUDENMUKAISUUS

4.1 ORGANISAATION OIKEUDENMUKAISUUS

Työntekijöiden käyttäytymistä ja organisaation toiminnan tehokkuutta on sosiaalitieteissä tarkasteltu organisaation oikeudenmukaisuuden näkökulmasta ja varsinkin menettelytapojen sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen liittyvillä tekijöillä on osoitettu olevan positiivisia seurauksia organisaation toiminnalle (Greenberg, 1990; Lind & van den Bos, 2002). Oikeudenmukaisten menettelytapojen ja varsinkin kohtelun reiluuden on osoitettu olevan yhteydessä työntekijöiden asenteisiin ja hyvinvointiin, kuten työntekijöiden positiivisen tunnetilan lisääntymiseen, työtyytyväisyyden kasvuun sekä organisaatioon sitoutumiseen, organisaation päätösten ja käytäntöjen hyväksymiseen, luottamuksen kasvuun ja parempiin työsuorituksiin (mm. Sverke & Hellgren, 2001; Moorman, 1991; van den Bos, 2001; Lind & van den Bos, 2002).

Organisaation oikeudenmukaisuuden lähteinä pidetään distributiivista, eli jakoon liittyvää oikeudenmukaisuutta (Homans, 1961), proseduraalista, eli menettelytapoihin liittyvää oikeudenmukaisuutta (Thibaut & Walker, 1975; ref. Greenberg, 1990) sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta, (Bies & Moang, 1986). Organisaatiokontekstissa jaon oikeudenmukaisuudella viitataan prosessien lopputuloksiin, kuten resurssien, palkan ja palkkioiden oikeudenmukaiseen jakamiseen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella viitataan organisaation päätöksenteon sekä muiden käytäntöjen toteuttamiseen liittyviin prosesseihin ja menettelytapoihin. Organisaation päätösten hyväksymisen kannalta työntekijöille on tärkeää ymmärtää, kuinka ratkaisuihin päädytään ja miten päätöksentekoprosessi on toteutettu (Thibaut & Walker, 1975; ref. Greenberg, 1990; Leventhal, 1980).

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta on usein tutkittu osana proseduraalista oikeudenmukaisuutta. Käsitteiden määrittelyssä on Bladerin ja Tylerin (2003) mukaan ristiriitaisuuksia, jotka heikentävät tutkimuksen

sekä teorian kehittämistä. Neljän komponentin malli (Mts. 2003) erottaa päätösten tekemiseen keskittyvän virallisen menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sekä kohtelun laatuun perustuvan kohtelun oikeudenmukaisuuden. Myös Colquitt, Conlo, Wessor, Prter ja Ng (2001) mukaan jaon, menettelytapojen, vuorovaikutuksen sekä informaation oikeudenmukaisuuden käsitteet liittyvät toisiinsa, mutta niillä on erilaiset funktiot työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemusten kannalta ja ne vaikuttavat organisaation toiminnan kannalta erilaisiin lopputuloksiin.

4.2 MENETTELYTAPOJEN JA KOHTELUN OIKEUDENMUKAISUUS

Organisaation oikeudenmukaisuuteen liittyvää tutkimusta on tehty paljon sekä sosiaali- että organisaatiopsykologian näkökulmasta viimeisen vuosikymmenen aikana (mm. Blader & Tyler, 2003). Varsinkin proseduraalisen, eli menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkimus on ollut runsasta ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden on osoitettu olevan oleellisessa asemassa organisaation tuloksellisuuden kannalta. Muun muassa Lindin ja Tylerin (1988) mukaan proseduraalinen oikeudenmukaisuus on yhteydessä organisaatioiden kannalta tärkeisiin prosesseihin, kuten työtyytyväisyyteen, organisaation sääntöjen noudattamiseen sekä työsuoritukseen. Myös Tylerin ja Bladerin (2000) mukaan työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, hyväksyvänsä auktoriteettien päätökset sekä mukautuvan paremmin organisaation sääntöihin, mikäli heillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja osallistua organisaation päätöksentekoon.

Menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta voidaan Leventhalin (1980) mukaan arvioida päätöksentekoprosesseihin liittyvien kuuden kriteerin: 1) johdonmukaisuuden, 2) tiedon tarkkuuden, 3) oikaistavuuden, 4) edustavuuden, 5) eettisyyden sekä 6) puolueettomuuden perusteella. Johdonmukaisuuden kriteerin mukaan menettelytapoja tulee soveltaa

johdonmukaisesti kaikkiin ihmisiin ja eri ajankohtina. Tiedon tarkkuuden kriteerin mukaan prosessiin liittyvän tiedon tulee olla asianmukaista ja tarpeeksi yksityiskohtaista. Oikaistavuuden periaatteen mukaan väärin perustein tehtyjä päätöksiä tulee voida korjata. Edustavuuden periaatteen mukaan kaikkia osallisia tulee kuulla päätökseen liittyen. Puolueettomuuden tai jääviyden periaatteen mukaan päätökset eivät saa tähdätä päättäjän omaan etuun ja lisäksi päätöksien tulee olla eettisten standardien mukaisia (Mts. 1980.)

Proseduraalisen oikeudenmukaisuuden tutkimus organisaatiokontekstissa on keskittynyt pääasiassa päätöksentekoon liittyvien prosessien ympärille ja edustaa organisaation virallisia käytäntöjä ja menettelytapoja. Bies ja Moang (1986) kiinnostuivat vuorovaikutukseen liittyvistä epävirallisista käytännöistä, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella viitataan organisaatiokontekstissa nimenomaan kohtelun reiluuteen, eli työntekijöiden kokemuksiin arvostavasta ja kunnioittavasta kohtelusta. Biesin ja Moangin (1986, 44) erittelivät neljä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden osa- aluetta, jotka ovat: kohtelun 1) rehellisyys, 2) arvostus, 3) soveliaisuus sekä 4) oikeutus ja perustelut.

Vuorovaikutukseen liittyvä oikeudenmukaisuus organisaatiokontekstissa viittaa kohtelun laatuun sekä päätöksentekoa koskevan informaation tarkkuuteen ja rehellisyyteen. Esimiesten ja organisaation johdon oikeudenmukaisen ja arvostavan kohtelun on osoitettu olevan yhteydessä muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen (mm. Moorman, 1991; Lind & Tyler, 1988).

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden on arveltu olevan enemmän organisaatioon liittyvä funktio ja yhteydessä kontrollin kokemukseen sekä työntekijöiden ja organisaation välisiin prosesseihin, kuten organisaatioon samastumiseen. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden on ajateltu heijastelevan sitä vastoin työntekijöiden käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä, kuten työntekijöiden negatiivista suhtautumista organisaation muutoksiin sekä esimieheen liittyviä arvioita (mm. Colquitt, ym., 2001).

4.3 EPÄVARMUUDEN HALLINNAN TEORIA

Tilannetekijöiden yhteyttä työntekijöiden epävarmuuden kokemuksiin on tutkittu myös menettelytapojen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Lindin ja van den Bosin (2002) mukaan oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden käsitteet liittyvät toisiinsa niin läheisesti, että organisaatiopsykologisessa tutkimuksessa toisen roolia on mahdoton ymmärtää ilman toista.

Epävarmuuden ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden välistä yhteyttä organisaatiomuutoksissa on tarkasteltu Epävarmuuden hallinnan teorian (Lind & van den Bos, 2002; van den Bos & Lind, 2002) näkökulmasta.

Teorian lähtökohtana on oikeudenmukaisuuden arviointien sosiaalipsykologinen dynamiikka. Teorian pääajatuksena on, että epävarmuuden tunnetta voidaan hallita tilanteeseen liittyvien oikeudenmukaisuuden arvioiden avulla.

Epävarmuuden hallinnan teorian mukaan oikeudenmukaiset menettelytavat sekä reiluksi koettu kohtelu ovat avainasemassa, kun tutkitaan sitä, miten työntekijät pyrkivät hallitsemaan kokemaansa epävarmuutta. Epävarmuus toimii teorian mukaan ärsykkeenä, joka motivoi yksilöä etsimään oikeudenmukaisuuteen liittyvää tietoa tilanteesta. Yksilön kokemukset menettelytapojen ja kohtelun reiluudesta toimivat tilanteen hallinnan välineinä varsinkin, kun yksilö ei itse voi vaikuttaa tapahtumiin ympärillään (Lind & van den Bos, 2002.) Epävarmuuden ja oikeudenmukaisuuden arvioiden välinen yhteys on osoitettu muun muassa van den Bosin (2001) tutkimuksessa, jossa työntekijöiden epävarmuuden tunteita manipuloitiin kokeellisesti. Tutkimuksessa havaittiin, että reiluuden merkitys tilanteessa kasvoi, kun tutkimushenkilöitä muistutettiin epävarmuuden kokemuksia aiheuttavista asioista heidän elämässään. Tutkimustulosten mukaan jo epävarmuutta sisältävän tilanteen ajattelevien sekä siihen liittyvät epävarmuuden tunteet johtivat menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden merkityksen kasvuun. Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus puolestaan vaikutti tutkimushenkilöiden tunnereaktioihin siitä, miten heitä oli tutkimustilanteessa kohdeltu. Oikeudenmukaisuuteen liittyvien arvioiden avulla tutkimushenkilöt pyrkivät myös vähentääkseen negatiivista tunnetilaansa.

Tutkimustulokset tukevat Epävarmuuden hallinnan teorian oletuksia siitä, että oikeudenmukaisuuden kokemuksilla on merkitystä erityisesti silloin, kun yksilö pyrkii hallitsemaan kokemaansa epävarmuutta ja tilanteeseen liittyvät menettelytavat voivat toimia epävarmuuden hallinnan välineinä.

Menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden merkityksen on osoitettu kasvavan myös tilanteessa, jossa tilanteen kontrolloitavuus on vähäinen. Muun muassa Colquittin, ym. (2006) mukaan oikeudenmukainen kohtelu lisää työntekijöiden kokemusta tilanteen kontrolloitavuudesta ja ennustettavuudesta vähentäen työntekijöiden kokemaa epävarmuutta. van den Bosin (2001) tutkimuksen toisessa asetelmassa mitattiin epävarmuuden tunteen sijasta tutkimushenkilöiden kontrollin kokemusta ja havaittiin, että menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden merkitys kasvoi huomattavasti tilanteessa, jossa tutkittavat eivät kokeneet kontrolloivansa tilannetta.

Menettelytapojen sekä kohtelun koettu oikeudenmukaisuus on Lindin ja van den Bosin (2002) mukaan yhteydessä positiivisempiin asenteisiin organisaatiota kohtaan ja oikeudenmukaisuuden arviot ovat yhteydessä muun muassa työntekijöiden luottamukseen organisaatiota kohtaan. Työntekijät olivat myös tyytyväisempiä esimiehen päätöksiin ja tukivat niitä, jos he kokivat esimiehen toiminnan oikeudenmukaiseksi (van den Bos, Wilke & Lind, 1998). Oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden välistä yhteyttä on tutkittu kokeellisen asetelman avulla useissa konteksteissa ja yhteyden on osoitettu olevan hyvin vahva ja automaattinen, sekä yleistettävissä myös organisaation ulkopuolisiin tilanteisiin (Lind & van den Bos, 2002).

4.4 MENETTELYTAPOJEN KOETTU OIKEUDENMUKAISUUS ORGANISAATIOMUUTOKSISSA

Työntekijöiden on myös osoitettu olevan erityisen sensitiivisiä saamalleen kohtelulle organisaatiomuutoksissa ja työntekijöiden kokemukset kohtelun reiluudesta voivat vaikuttaa myönteisesti koko muutosprosessin oikeudenmukaisuuden arvioon. Relationaalisten mallien (Lind & Tyler, 1988; Lind & Tyler, 1992) mukaan esimiehen kohtelu tarjoaa työntekijälle tärkeää informaatiota hänen asemastaan sekä arvostuksestaan organisaatiossa. Jos työntekijät kokevat tulleen kohdelluksi hyvin, ovat he tyytyväisempiä sekä hyväksyvät heidän kannaltaan huonommatkin ratkaisut. Myös Hoggin (2000) mukaan epävarmuuden vähentämisen tarve on oleellisin syy, miksi ihmiset kiintyvät ja samastuvat ryhmäänsä ja ryhmän jäsenyyden avulla ihmiset pyrkivät hallitsemaan epävarmuuden kokemuksiaan. Esimiehen huono kohtelu voi olla työntekijöille oleellinen uhan lähde, jos ryhmäjäsenyys on yksilölle tärkeä.

Kohtelun reiluutta arvioidaan heuristisesti, eli kognitiivisten oikopolkujen kautta. Oikeudenmukaisuuden heuristisen mallin mukaan tilanteessa tehdyt heuristiset päätelmät ja arviot ohjaavat työntekijöiden tulkintoja myös tulevista tapahtumista (van den Bos, 2001). Mikäli työntekijöitä kohdellaan muutosprosessin aikana arvostavasti, kohteliaasti sekä rehellisesti, voidaan prosessin lopputulos kokea helpommin oikeudenmukaiseksi.

Epäoikeudenmukaiseksi koettu kohtelu voi taas viestittää työntekijälle, ettei hän ole tärkeä ryhmän jäsen, eikä hänen oikeuksistaan välitetä. Esimerkiksi Brocknerin, ym. (1992) tutkimuksessa osoitettiin, että työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon romahti, jos he kokivat, että heitä kohdeltiin epäoikeudenmukaisesti organisaatiossa tapahtuvien muutoksen aikana.

4.5 MUUTOKSIIN LIITTYVÄ EPÄVARMUUS JA OIKEUDENMUKAISUUS

Epävarmuuden hallinnan teorian pohjalta on tehty paljon empiiristä tutkimusta, joiden tulokset voidaan yleistää koskemaan myös organisaation muutostilanteita. Tilannetekijöillä ja menettelytavoilla, kuten työntekijöiden osallistumisella muutosten suunnitteluun ja päätöksentekoon, tiedottamisella ja esimiehen tuella on osoitettu olevan yhteys työntekijöiden kokemaan epävarmuuteen, muutoksen kokemiseen uhkana (mm. Terry, ym., 1996; Storseth, 2004) sekä työntekijöiden parempaan sopeutumiseen fuusiotilanteessa (Amiot, ym., 2006). Työntekijöiden suhtautumista organisaatiomuutoksiin on tutkittu myös oikeudenmukaisuuden näkökulmasta ja suhtautumiseen voi vaikuttaa työntekijöiden kokemukset siitä, ovatko he organisaatiossa arvostettuja jäseniä (Lind & Tyler, 1988) sekä kontrolloivatko he tapahtumia ympärillään (Thibault & Walker, 1975, ref. Greenberg, 1990; van den Bos, 2001). Van den Bosin, (2001) tutkimuksen mukaan epäoikeudenmukaiseksi koettuun kohteluun reagoitiin tunnetasolla voimakkaasti, kun tutkittavat kokivat tilanteensa epävarmaksi sekä tilanteen kontrollimahdollisuudet vähäisiksi.

Epävarmuuden hallinnan teorian pohjalta tehtyjen tutkimusten perusteella on osoitettu empiirisesti, että työntekijöiden kokemukset menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta voivat vähentää heidän kokemaansa epävarmuutta ja uhkaa organisaation muutostilanteissa (mm. Fugate, ym., 2012; Desai, Sondak & Diekmann, 2011). Desai, ym. (2011) testasivat tutkimuksessaan teorian oletusta siitä, että proseduraalinen oikeudenmukaisuus vähentää työntekijöiden kokemaa epävarmuutta organisaatiokontekstissa.

Tutkimusasetelmassa kontrolloitiin tutkittavien insinöörien ikä, sukupuoli, työssäoloaika sekä tulot. Tutkimustulokset osoittivat, että epävarmuus oli negatiivisessa yhteydessä vastaajien arvioihin menettelytapojen koetusta oikeudenmukaisuudesta tilanteessa. Tutkimus perustui korrelaatioihin, joten epävarmuuden ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kausaaliyhteydestä ei voida tehdä päätelmiä. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että Epävarmuuden hallinnan teorian oletukset

menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhteydestä epävarmuuden kokemuksiin saivat tutkimuksesta empiiristä vahvistusta. Tulosten perusteella voidaan myös arvioida, että menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus saattaa vähentää työntekijöiden epävarmuuden kokemuksia myös fuusiotilanteessa.

Fugate, ym., (2012) tarkastelivat tutkimuksessaan oikeudenmukaisuuden yhteyttä työntekijöiden uhan kokemuksiin organisaation muutostilanteessa. He olettivat muutokseen liittyvän oikeudenmukaisuuden ennustavan työntekijöiden uhan kokemuksia ja uhan kokemusten taas ennustavan organisaation kannalta negatiivisia seurauksia, kuten työpaikan vaihtoaikkeitä sekä poissaoloja. Tutkimuksessaan he testasivat korreloivatko jakoon, menettelytapoihin sekä vuorovaikutukseen liittyvät oikeudenmukaisuuden kokemukset työntekijöiden kokemuksiin muutoksen uhkaavuudesta. Tutkimustulosten mukaan uhan kokemusten ja oikeudenmukaisuuden välillä oli negatiivinen yhteys. Työntekijät kokivat organisaatiomuutoksen uhkana, jos arvioivat työssä tapahtuneet muutokset, muutoksiin menettelytavat sekä kohtelun epäoikeudenmukaisiksi. Tutkimuksessa osoitettiin myös, että työntekijöiden uhan kokemukset ennustivat työpaikan vaihtoaikkeitä poissaolojen sekä irtisanoutumisaikomusten kautta. Epävarmuuden hallinnan teorian mukaiset oletukset menettelytapojen ja kohtelun oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden välisestä suhteesta saivat tukea tutkimustuloksista. Kuitenkin myös Fugaten, ym. (2012) tutkimustulokset perustuivat yhden mittausajankohdan perusteella tehtyihin korrelaatioihin, joten oikeudenmukaisuuden ja uhan kokemisen välisestä vaikutussuhteesta ei tutkimuksen perusteella voida esittää kausaalisia päätelmiä.

Lindin ja van den Bosin (2002) mukaan organisaatiofuusio on iso muutos ja aiheuttaa paljon epävarmuutta, jolloin työntekijät joutuvat todennäköisesti uudelleen arvioimaan suhteensa organisaatioon. Lind, Kray ja Thompson (2001) vertailivat kokeellisen asetelman avulla työntekijöiden kokemuksia esimiehen kohtelun reiluudesta kolmessa eri aikajaksossa. Tutkimuksessa osoitettiin, että ensimmäisen mittausajankohdan perusteella tehty arvio esimiehen reiluudesta päti myös myöhemmissä tilanteissa. Tutkimustulokset vahvistivat Heuristisuuden teorian (van den Bos, 2001) mukaisen oletuksen

siitä, että oikeudenmukaisuuden arviot perustuvat ajalliseen ”primaariefektiin”, eli työntekijöiden arviointeihin vaikuttavat kokemusten ajallinen vaihtelu. Tutkimuksessa löydetyn ajallisen efektin voidaan ajatella vaikuttavan myös fuusiotilanteessa, jolloin työntekijöiden arviot menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta fuusion alussa voivat ennakoida työntekijöiden suhtautumista myös sen edetessä. Oikeudenmukaisiin menettelytapoihin olisi oleellista kiinnittää huomiota heti muutosprosessin alussa, kun myös epävarmuuden taso on korkeimmillaan (mm. Lind & van den Bos, 2002.)

5 MUUTOS MAHDOLLISUUTENA

Vaikka toiset työntekijät reagoivat pienimpäänkin muutokseen negatiivisesti, osa työntekijöistä saattaa kokea organisaatiomuutokset mahdollisuuksina oppia ja kehittyä (mm. Wanberg & Banas, 2000). Muutosten vastustamista on tutkittu paljon, mutta positiivista muutos-orientaatiota on tutkittu melko vähän (mm. Fugate, ym., 2012; Piderit, 2000). Lazaruksen ja Folkmanin (1984) stressimallin mukaan potentiaalisesti stressaava tilanne voidaan kokea positiivisena haasteena tai mahdollisuutena, jos yksilö kokee pystyvänsä hallitsemaan ja selviytymään tilanteeseen liittyvien mahdollisten haasteiden kanssa tai jos yksilö arvioi tilanteen itseään hyödyttävänä. Myös Skinnerin & Brewerin (2002) mukaan haastekokemukset ovat yhteydessä myös matalampaan stressitasoon sekä vähäisempään epävarmuuden kokemiseen, jolloin työntekijä pyrkii tekemään parhaansa esteiden ja ongelmien voittamiseksi. Haastearviot ennustavat positiivisia emootioita, kykyä selviytyä muutoksen tuomista haasteista ja ongelmista sekä parempaa sopeutumista muutokseen. Pideritin (2000) mukaan avoimuus organisaatiomuutoksille heijastelee halukkuutta tukea muutosta, sekä positiivisuutena muutosten odotettuja lopputuloksia kohtaan, jolloin yksilö odottaa muutosten hyödyttävän myös häntä (Wanberg & Banas, 2000; Lazarus & Folkman, 1984). Wanbergin ja Banasin (2000) pitkittäisasetelman avulla tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että avoimuus organisaatiomuutoksille ennusti parempaa työtyytyväisyyttä sekä vähäisempää halua vaihtaa työpaikkaa vuoden päästä muutosten implementoinnista.

Epävarmuuden hallinnan teorian mukaan muutokseen liittyvää epävarmuutta voidaan vähentää menettelytapojen ja kohtelun oikeudenmukaisuuden avulla (Lind & van den Bos, 2002). Teorian pohjalta voidaan myös olettaa, että menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus voi olla yhteydessä työntekijöiden positiiviseen suhtautumiseen organisaation muutostilanteessa. Fugaten, ym. (2012) tutkimuksessa osoitettiin, että työntekijät suhtautuivat positiivisemmin organisaatiomuutoksiin, kun he eivät kokeneet muutosta uhkana. Positiivista muutos - orientaatiota on

tutkittu yksilön pysyviin piirteisiin liittyvien tekijöiden, kuten avoimuuden (Piderit, 2000) sekä kontekstiin liittyvien tekijöiden, kuten työntekijöiden pystyvyyden tunteen, kontrollin kokemuksen ja asenteiden kautta (Fugate, ym., 2012).

Työntekijöiden arviot muutoksen hyödyistä voivat vaikuttaa siihen, tukeeko vai vastustaako työntekijä muutosta. Työntekijöiden arvioita muutoksen hyödyistä on tutkittu muun muassa muutosvalmiuden käsitteen avulla, jolla tarkoitetaan yksilöön ja ympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen muutoksen tarpeellisuudesta. Cunninghamin, ym. (2002) mukaan muutokseen liittyviä hyötyjä kuvastavat muun muassa mahdollisuudet kehittää itseään ja taitojaan sekä työn laatuun ja työntekijöiden välisiin suhteisiin liittyvät tekijät. Muutosvalmiuteen vaikuttavat myös työntekijän kokema pystyvyyden tunne siitä, että hän kykenee selviytymään epävarmuuden sekä työhön liittyvien muutosten kanssa (Cunningham, ym., 2002). Myös Wanberg ja Banas (2000) määrittelivät työntekijöiden pystyvyyden tunteen kyvyksi toimia tehokkaasti työssä, vaikka työympäristö olisi muutoksessa. Cunninghamin, ym. (2002) pitkäaikaistutkimuksessa pystyvyyden tunne ennusti parempaa muutosvalmiutta ja aktiivisempaa sitoutumista muutoksen suunnitteluun fuusion alussa sekä toisessa mittausajankohdassa, kun fuusion implementoinnista oli kulunut vuosi. Työntekijöiden muutosvalmius sekä aktiivinen osallistuminen ongelmanratkaisuun ennustivat myös työntekijöiden halukkuutta osallistua muutosprosesseihin.

5.1 TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISTUMINEN MUUTOSPROSESSEIHIN

Päätöksentekoprosessiin osallistumisen on arveltu olevan fuusion onnistumisen kannalta avainasemassa ja työntekijöiden osallistumisen muutokseen liittyviin aktiviteetteihin sekä päätöksentekoprosesseihin on osoitettu olevan yhteydessä positiiviseen suhtautumiseen muutosta kohtaan.

Wanberg ja Banas, (2000) tutkivat pitkittäisasetelmalla työntekijöiden avoimuutta ennustavia, yksilöön ja kontekstiin liittyviä tekijöitä. Kontekstiin liittyvien tekijöiden osoitettiin ennustavan työntekijöiden avoimuutta organisaatiomuutoksille ja työntekijöiden osallistumisen muutosprosessin suunnitteluun osoitettiin olevan yhteydessä muutosten kokemiseen hyödyllisenä. Myös tiedottamisen määrän osoitettiin olevan yhteydessä muutosten hyväksymiseen.

Kontekstiin liittyvien tekijöiden vaikutuksia työntekijöiden tilannearviointeihin on tutkittu myös organisaation oikeudenmukaisuuteen liittyvinä käsitteinä. Thibaultin & Walkerin, (1975) menettelytapojen kontrollimallin mukaan ihmiset pyrkivät osallistumaan heitä koskevien päätösten tekemiseen kontrolloidakseen lopputuloksia. He erittelivät kaksi kontrollin muotoa; päätöksentekoa sekä prosessia koskevan kontrollin, jotka molemmat tukevat oikeudenmukaisia menettelytapoja. Mahdollisuus kontrolloida itseään liittyviä prosesseja ympärillään on mallin mukaan yhteydessä lopputulosten hyväksymiseen sekä päätösten kokemiseen oikeudenmukaisina (Mts. 1975, ref. Greenberg, 1990). Greenbergin (1990) mukaan organisaatiomuutoksissa niin sanotut äänen ja valinnan efektit ovat kontrolliakin tärkeämpiä. Työntekijät reagoivat muutokseen positiivisemmin, jos heillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja osallistua päätöksentekoon (myös Leventhal, 1980). Työntekijöiden kokemukset siitä, että heitä konsultoidaan muutosprosessien aikana voivat vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden suhtautumiseen muutostilanteessa. Sillä vaikka heidän mielipiteensä ei vaikuttaisi lopputulokseen, heidän kuuntelemisensa muutosprosessin aikana voi toimia arvostusta ilmentävänä keinona reagointiin (Greenberg, 1990).

Gagnen, ym. (2000) tutkimuksen mukaan työntekijät sitoutuivat muutosprosessiin voimakkaammin ja kokivat suurempaa hallinnan tunnetta, jos he saivat osallistua muutoksen suunnitteluun. Tutkimuksessa mitattiin tilannetekijöiden, kuten informaation, osallistumisen sekä koetun kontrollin yhteyttä muutoksen hyväksymiseen pitkittäisasetelmalla. Muutoksen hyväksymistä mitattiin myös haasteen kokemusten kautta. Osallistumismahdollisuudet muutosta koskeviin päätöksentekoprosesseihin

korreloivat haasteen kokemusten kanssa niin muutoksen alussa kuin vuoden päästä muutoksen implementoinnista. Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden osallistuminen muutoksen suunnitteluun, kuten päätöksentekoprosesseihin ajankohdassa 1 ennusti muutoksen parempaa hyväksymistä sekä muutoksen kokemista mahdollisuutena sekä muutosprosessin alussa että kolmetoista kuukautta myöhemmin.

6 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA HYPOTEESEIT

Tutkielmassani tarkastelen empiirisesti organisaatiokontekstiin liittyviä tekijöitä, jotka voivat yllä esitellyn kirjallisuuden sekä aikaisempien tutkimustulosten perusteella ennustaa työntekijöiden uhan ja haasteen kokemuksia fuusioprosessin aikana. Kahdessa mittausajankohdassa toteutetun pitkittäisasetelman avulla tarkastelen, vaikuttavatko työsuhteen määräaikaisuus, menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus sekä osallistuminen fuusion suunnitteluun työntekijöiden uhan ja positiivisen haasteen tai mahdollisuuden kokemuksiin fuusion edetessä.

Aikaisempien tutkimusten (mm. De Witte & Näswall 2003; Sverke, ym. 2006) mukaan työntekijöiden epävarmuus työn jatkuvuuden suhteen korostuu määräaikaississa työsuhteissa, joten ensimmäinen hypoteesini on:

H1: Määräaikaiset työntekijät kokevat fuusion uhkaavampana kuin vakituiset työntekijät.

Epävarmuuden hallinnan teorian (Lind & van den Bos, 2002; van den Bos & Lind, 2002) pohjalta voidaan tehdä kaksi oletusta: a) Epävarmuutta sisältävissä tilanteissa menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus vähentää työntekijöiden kokemaa epävarmuutta ja b) Menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden merkitys korostuu epävarmuutta sisältävässä tilanteessa. Teorian oletusten ja aikaisempien tutkimustulosten mukaisesti seuraavat hypoteesini ovat:

H2: Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus fuusioprosessin alussa on yhteydessä työntekijöiden uhan kokemisen vähenemiseen fuusioprosessin aikana.

H3: Uhan kokemuksilla sekä menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella fuusioprosessin alussa on yhteisvaikutus uhan kokemiseen fuusioprosessin edetessä.

Työntekijöiden osallistuminen muutosprosesseihin on aikaisempien tutkimustulosten mukaan positiivisessa yhteydessä muutoksen kokemiseen

positiivisena haasteena tai mahdollisuutena (Gagne, ym., 2000). Neljäs hypoteesini on:

H4: Fuusiota valmisteleviin muutosryhmiin osallistuminen ennen fuusion toteutumista ennustaa työntekijöiden suhtautumista fuusioon mahdollisuutena fuusioprosessin aikana.

7 MENETELMÄT JA METODIT

7.1 TUTKIMUSAINEISTO

Tutkimusaineistoni pohjautuu Helsingin kauppakorkeakoulun, Teknillisen korkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun yhdistymiseen Aalto-yliopistoksi vuonna 2010. Tutkielmassa käytetty aineisto on osa monitieteistä tutkimushanketta *Kolmen yliopiston yhdistymisen lähteet, voimat ja haasteet*, jossa tarkastellaan yhdistymisprosessin etenemistä eri näkökulmista. Tutkimushankkeen osa, johon aineistoni kuuluu, keskittyy tarkastelemaan identiteettien kohtaamista ja muutosprosessin koettua oikeudenmukaisuutta yliopistojen yhdistymisessä. Hankkeen toteuttamiseen ja aineiston keruuseen osallistui tutkijoita Helsingin kauppakorkeakoulusta, Teknillisen korkeakoulusta ja Taideteollisen korkeakoulusta sekä muista yliopistoista Suomesta ja ulkomailta (*Monitieteinen Aalto*, 2010). Sain aineiston käyttööni syksyllä 2010 kyselyjen yhdistämisen jälkeen ja olen muodostanut tutkielmassani käytetyt muuttujat aineiston sisältämien mittarien pohjalta.

Aineistoni koostuu kahdessa mittausajankohdassa kerätyistä vastauksista ($N = 765$). Kolmivaiheisen seurantatutkimuksen kaksi kyselykierrosta on toteutettu lomakekyselyinä vuosina 2009 ja 2010 ja kolmas kyselykierros tullaan toteuttamaan vuoden 2012 aikana. Ensimmäinen kyselylomake lähetettiin sähköpostitse Helsingin kauppakorkeakoulun, Teknillisen korkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun työntekijöille helmikuussa 2009, kun päätös Aalto-yliopiston perustamisesta oli tehty. Kyselylomake lähetettiin yhteensä 3 782 henkilölle, joista 39 % ($N = 1\,475$) vastasi kyselyyn. Toinen kysely lähetettiin edelliseen kyselyyn vastanneille toukokuussa 2010, jolloin korkeakoulujen yhdistymisestä oli kulunut useita kuukausia. Toiseen kyselyyn vastasi 1 335 henkilöä. Tutkimukseen osallistui yhteensä noin 35 % kyselylomakkeen saaneista. Ensimmäisen ja toisen kyselyn vastaukset yhdistettiin vastaajien antamien tunnistetietojen (äidin tyttönimi ja oman syntymäajan neljä ensimmäistä numeroa, esim. Lehtinen2405) pohjalta.

Molempiin kyselyihin vastasi yhteensä 765 henkilöä ja seurantatutkimuksen lopullinen vastausprosentti oli 20,2 %. Vastanneista naisia oli noin 52,6 % ($N = 402$) ja miehiä 47,4 % ($N = 362$). Teknillisen korkeakoulun henkilökuntaa vastanneista oli 71,5 % ($N = 547$), Taideteollisen korkeakoulun henkilökuntaa 14,9 % ($N = 114$) ja Helsingin kauppakorkeakoulun henkilökuntaa 13,6 % ($N = 104$). Opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuului 55,8 % ($N = 423$) vastaajista ja muuhun henkilöstöön, eli johto- ja asiantuntijatehtäviin sekä hallintohenkilökuntaan kuului 44,2 % ($N = 335$) vastaajista. Vastaajien keski-ikä oli hieman alle 40 vuotta ja suurin osa vastaajista (33,5 %) oli 25–34-vuotiaita. Vastaajien työssäoloaika vaihteli alle vuoden ja 45 vuoden välillä. Vastaajista 2,2 % ($N = 17$) oli työskennellyt organisaatiossa alle vuoden, ja 13,4 % ($N = 115$) yli kaksikymmentä vuotta.

7.2 MITTARIT

Haastattelulomakkeet eroavat toisistaan kysyttävien asioiden osalta siten, että ensimmäisessä kyselylomakkeessa (2009) kysyttyjä taustatietoja ei enää kysytty seuraavalla kyselykierroksella ja toinen kyselylomake (2010) sisälsi muutamia lisämuuttujia. Tutkielman taustamuuttujia, työsuhteen pysyvyyttä sekä muutosryhmiin osallistumista kysyttiin vain ensimmäisellä kyselykierroksella ja yhdistymisen aikana koettua uhkaa ja haastetta sekä menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta kysyttiin molemmilla kyselykierroksilla.

Taustamuuttujat. Analyyseissä huomioidaan vastaajien sukupuoli, henkilöstöryhmä, korkeakoulu sekä työssäoloaika mahdollisina tuloksiin vaikuttavina tekijöinä alustavien muuttujien välisten yhteyksien tarkastelun perusteella. Ikä ja työssäoloaika korreloivat keskenään ($r = .66^{**}$), jolloin selittävien muuttujien keskinäisen voimakkaan korrelaation, eli multikollinearisuuden, vuoksi ikä jätettiin pois analyyseistä.

Taustamuuttujien yhteyksiä sekä selittäviin että selitettäviin muuttujiin

tarkastellaan tulos-osassa kuvailevien tunnuslukujen yhteydessä.

Taustamuuttujien vaikutukset kontrolloidaan regressioanalyysissä.

Sukupuoli saa alkuperäisessä aineistossa arvot 1 = Nainen ja 2 = Mies.

Henkilöstöryhmä on jaoteltu yliopiston palkkausjärjestelmän (YPJ) mukaan 1 = Opetus- ja tutkimushenkilöstö ja 2 = Muu henkilöstö, kuten ylin johto, keskijohto, asiantuntijat ja tukitehtävissä työskentelevä henkilöstö.

Henkilökunta on jaoteltu sen mukaan, mihin korkeakouluun he ovat olleet työsuhteessa ennen korkeakoulujen yhdistämistä (1 = Helsingin

Kauppakorkeakoulu, 2 = Teknillinen Korkeakoulu ja 3 = Taideteollinen Korkeakoulu).

Työsuhteen määräaikaaisuutta mitattiin ensimmäisessä

mittausajankohdassa osana taustakysymyksiä. Työsuhteen määräaikaaisuutta mitattiin kaksiluokkaisena muuttujana vastausvaihtoehdoin 1 = Vakituinen ja 2 = Määräaikainen. Vastaajista hieman yli puolet 50,7 % ($N = 385$) oli vakituksessa työsuhteessa ja 49,3 % ($N = 375$) vastaajista oli määräaikaisessa työsuhteessa korkeakouluunsa.

Yhdistymistä valmistelevien työryhmien jäsenyyttä mitattiin

ensimmäisessä mittausajankohdassa osana taustakysymyksiä. Vastaajia pyydettiin vastaamaan väittämällä ”Olen seuraavien ryhmien jäsen” alla olevien vastausvaihtoehtojen mukaan:

- a) Ydinryhmä (core team)
- b) Muutosryhmä (working group)
- c) Referenssiryhmä (reference group)
- d) Muu, mikä/mitkä?

Väittämiä a - c mitattiin nominaali-, eli luokitteluasteikollisina muuttujina vastausvaihtoehdoin (1 = Kyllä, 2 = En). Ydinryhmän jäseniä vastanneista oli 2,3 % ($N = 682$), muutosryhmän jäseniä vastanneista oli 7,9 % ($N = 697$) ja referenssiryhmän jäseniä vastanneista oli 5,0 % ($N = 684$). Vaihtoehto d oli avoin kysymys. Ydinryhmän toimintaan osallistuneet työntekijät olivat mukana fuusioon liittyvien prosessien suunnittelussa ja pääsivät

osallistumaan toimenpiteitä koskevaan päätöksentekoon. Muutosryhmän toimintaan osallistuneet työntekijät vastasivat muutosprosesseihin liittyvien toimenpiteiden implementointitapojen suunnittelusta ja toimeenpanosta. Referenssiryhmän jäsenet lähinnä kommentoivat edellisten ryhmien suunnitelmia. Muutosryhmien toimintaan osallistuminen oli vapaaehtoista ja jokaisella korkeakoulujen henkilökunnasta oli mahdollisuus osallistua.

Yhdistymisen uhkaa tai mahdollisuutta mitattiin molemmilla kyselykierroksilla. Mittari on peräisin Bardin, Guerran ja Ramdenyn (2009) tutkimuksesta, jossa mitattiin stressiarvioiden yhteyksiä hyvinvointiin Skinnerin ja Brewerin (1999) kognitiivisten arviointien mittaristoon perustuen. Mittarin reliabiliteetit olivat mahdollisuutta mittaaville väittämille $\alpha = .77$ ja uhkaa mittaaville väittämille $\alpha = .83$.

Mittarin väittämät on sovellettu sopimaan organisaatiofuusioihin. Yhdistymisen uhkaa tai mahdollisuutta kysyttiin väittämillä, jotka mittasivat tämänhetkistä suhtautumista Aalto-yliopiston perustamiseen sekä työskentelyyn uudessa yliopistossa. Väittämiä pyydettiin arvioimaan sen mukaan, kuinka hyvin ne kuvaavat vastaajan tämänhetkisiä ajatuksia. Mittari sisälsi yhteensä kymmenen väittämää, joista viisi (b, d, e, g, i) mittasi uhkaa ja viisi (a, c, f, h, j) mahdollisuutta. Väittämiä pyydettiin arvioimaan jatkuvalla asteikolla 1–5 (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

- a. Uskon, että Aalto-yliopiston perustamiseen liittyy useita mahdollisia etuja
- b. Moni asia voi omalla kohdallani mennä pieleen uuden Aalto-yliopiston perustamisessa
- c. Suhtaudun työskentelyyn uudessa Aalto-yliopistossa mahdollisuutena
- d. On hyvin mahdollista, että en tule sopeutumaan työskentelyyn Aalto- yliopistossa
- e. Minusta tuntuu, että uuden Aalto-yliopiston perustamiseen liittyy niin paljon ongelmia, etten välttämättä selviä niistä

- f. Uuden Aalto-yliopiston tuomat haasteet motivoivat minua panostamaan työhöni
- g. Minua huolestuttaa, että en välttämättä pärjää työssäni Aalto-yliopistossa
- h. Kaiken kaikkiaan odotan, että Aalto-yliopiston perustamisesta on minulle hyötyä
- i. Minulla on tapana kiinnittää huomiota Aalto-yliopiston perustamisen negatiivisiin puoliin
- j. Ajattelen usein, millaista olisi pärjätä hyvin Aalto-yliopistossa

Menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta mittaavat väittämät koskevat vastaajan näkemyksiä Aalto-yliopiston perustamisprosessiin liittyvistä toimintatavoista sekä päätöksenteosta. Vastaajia pyydettiin miettimään väitteitä suhteessa siihen, missä määrin ne kuvaavat tähänastisia toimintatapoja Aalto-yliopiston perustamisen valmistelussa ja toteutuksessa. Mittari sisälsi yhteensä 11 väittämää. Väittämiä pyydettiin arvioimaan jatkuvalla asteikolla 1–5 (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Väittämät perustuvat Moormanin (1991) sekä Bladerin ja Tylerin (2003) tutkimuksissa käytettyihin mittareihin. Osa väittämistä (a - g) mittaa päätöksentekoprosessin oikeudenmukaisuutta, eli perustamisprosessiin liittyvien menettelytapojen ja päätöksenteon reiluutta ja loput väittämistä (h - k) henkilöstön kokeman kohtelun laatua ja sen reiluutta.

- a. Aalto-yliopiston perustamiseen liittyvistä päätöksistä on ollut saatavissa tietoa ja niihin on saanut halutessa tarkennusta.
- b. Päätöksenteon säännöt ja menettelytavat ovat olleet kaikille samat.
- c. Kaikki ovat pystyneet vaikuttamaan itseään koskeviin päätöksiin.
- d. Päätökset on tehty oikean ja täsmällisen tiedon perusteella.
- e. Epäonnistuneita päätöksiä on ollut mahdollista purkaa tai muuttaa.
- f. Kaikilla on ollut oikeus sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa.

- g. Tehtyjen päätösten vaikutuksia on voinut seurata ja niistä on tiedotettu.
- h. Työntekijöitä on kohdeltu perustamisprosessissa ystävällisesti ja arvostaen.
- i. Aalto-yliopiston perustamisessa on kunnioitettu työntekijöiden oikeuksia.
- j. Työntekijät ovat voineet luottaa siihen, että sovituista asioista pidetään kiinni.
- k. Aalto-yliopiston perustamiseen liittyville päätöksille on annettu rehellisiä perusteluja.

7.3 MUUTTUIEN MUODOSTAMINEN

Taustamuuttujista muodostettiin dummy- muuttujat niin, että muuttujien luokat saivat arvot väliltä 0 - 1. Sukupuoli koodattiin luokkiin 0= Nainen ja 1=Mies, ja henkilöstöryhmä – muuttuja koodattiin luokkiin 0= Muu henkilöstö ja 1= Opetus- ja tutkimushenkilöstö. Korkeakoulu – muuttuja sisälsi kolme luokittelusteikollista ryhmää. Myöhempiä regressioanalyysia varten korkeakoulu -muuttujasta luotiin kaksi dummy - muuttujaa, jolloin muuttujien luokat saivat arvot: 0= TKK, 1= HSE ja 1= TaiK. Työssäoloaika koodattiin virkasuhteen aloitusvuoden mukaan, jolloin vastaajien työssäoloaika vaihteli (vuoden 2009 mukaan) välillä 0 – 49.

7.3.1 Työsuhteen määräaikaisuus

Työsuhteen määräaikaisuutta kuvaavaa muuttujaa käytettiin analyyseissä yhtenä selittävänä muuttujana. Työsuhteen määräaikaisuutta tai vakinaisuutta kuvaava muuttuja koodattiin dummy – muuttujaksi, jolloin muuttujan luokat saivat arvot 1= Määräaikainen ja 0= Vakituinen.

7.3.2 Osallistuminen muutosryhmiin

Muutosta valmistelevien ryhmien (ydinryhmä, muutosryhmä ja referenssiryhmä) jäsenyyttä mittaavista osioista luotiin yhteinen

muutosryhmiin osallistumista mittaava kaksiluokkainen muuttuja. Muutosryhmiin osallistumista kuvaava muuttuja luotiin koodaamalla vastausvaihtoehdot (a - c) niin, että osallistuminen mihin tahansa valmisteluryhmistä sai arvon 1 (= Kyllä) ja loput vastauksista arvon 0 (=Ei). Avoin kysymys d jätettiin huomioimatta.

Muutosta valmisteleviin ryhmiin osallistui yhteensä 11.8 % ($N= 90$) vastaajista ja loput 88.2 % ($N= 675$) vastaajista eivät osallistuneet muutosryhmiin tai eivät vastanneet kysymykseen.

7.3.3 Yhdistymisen uhka ja mahdollisuus

Yhdistymisen uhkaa ja mahdollisuutta ajankohdissa 1 ja 2 mittaaville osioille suoritettiin faktorianalyysi, jolla tarkasteltiin mittareiden välisiä ja niiden sisäisiä suhteita. Tarkoituksena oli selvittää, erottuvatko ennakkoletusten mukaisesti uhka ja mahdollisuus käsitteellisesti toisistaan, jotta niitä on tarkoituksenmukaista käsitellä kahtena eri muuttujana.

Analyysimenetelmänä käytettiin eksploratiivista principal axis -menetelmää, sillä kaikkien väittämien jakaumat eivät olleet täysin normaalisti jakautuneita. Muuttujien väliset osiot korreloivat keskenään, minkä johdosta käytettiin vinokulmaista direct oblimin -rotaatiota.

Taulukko 1. Eksploratiivinen faktorianalyysi yhdistymisessä koetusta uhasta ja mahdollisuudesta ajankohdassa 1 (Vinokulmainen direct oblimin-rotatio, $N = 760$) *.

Väittäjä	Faktori 1 (Mahdollisuus)	Faktori 2 (Uhka)	Kommunaliteetti
f) Uuden Aalto-yliopiston tuomat haasteet motivoivat minua panostamaan työhöni	.70		
h) Kaiken kaikkiaan odotan, että Aalto-yliopiston perustamisesta on minulle hyötyä	.65	-.20	
c) Suhtaudun työskentelyyn uudessa Aalto-yliopistossa mahdollisuutena	.63	-.24	
j) Ajattelen usein, millaista olisi pärjätä hyvin Aalto-yliopistossa	.62	-.24	
a) Uskon, että Aalto-yliopiston perustamiseen liittyy useita mahdollisia etuja	.54	-.22	
i) Minulla on tapana kiinnittää huomiota Aalto-yliopiston perustamisen negatiivisiin puoliin	-.40	.35	
e) Minusta tuntuu, että uuden Aalto-yliopiston perustamiseen liittyy niin paljon ongelmia, etten välttämättä selviä niistä		.79	
g) Minua huolestuttaa, että en välttämättä pärjää työssäni Aalto-yliopistossa		.65	
d) On hyvin mahdollista, että en tule sopeutumaan työskentelyyn Aalto-yliopistossa		.63	
b) Moni asia voi omalla kohdallani mennä pieleen uuden Aalto-yliopiston perustamisessa		.47	

Selitysosuus %
45.1

*Muuttujien lataukset, jotka ovat itseisarvoltaan pienempiä kuin .20 ei näytetä taulukossa.

Uhkaa ja mahdollisuutta mittaavat osiot jakautuivat kahdelle eri faktorille oletusten mukaisesti, tosin kysymys i olisi voinut käänteisenä mitata myös fuusiossa koettua mahdollisuutta. Osiot täyttivät faktorianalyysin ehdot ($KMO = .86$, Bartlettin testin mukaan $p < .001$). Faktorien välinen korrelaatio oli $r = -.37$, mikä ei myöskään viitannut niiden päällekkäisyyteen. Uhkaa ja mahdollisuutta mittaavat osiot jakautuivat kahdelle eri faktorille myös ajankohdan 2 exploratiivisessa faktorianalyysissä ($KMO = .87$, Bartlettin testi, $p < .001$). Selitysosuus parani hieman toisessa mittausajankohdassa (48.9 %) ja faktorien välinen korrelaatio oli $r = -.35$.

Uhkaa ja mahdollisuutta ajankohdissa 1 ja 2 kuvaavat mittarit luotiin faktorianalyysien perusteella. Mittari ei sisältänyt käänteisiä osioita. Summamuuuttujat luotiin viidestä uhkaa ja mahdollisuutta kuvaavasta osiosta laskemalla keskiarvot niille vastaajille, jotka olivat vastanneet ainakin neljään väittämään viidestä. Mittarien reliabiliteetit olivat hyvät, ajankohdan 1 uhkamittarin Cronbachin alfa oli $\alpha = .75$ ja mahdollisuuden Cronbachin alfa oli $\alpha = .79$. Ajankohdan 2 reliabiliteetit olivat uhalle ($N = 743$, Cronbachin alfa $\alpha = .78$.) ja mahdollisuudelle ($N = 755$, Cronbachin alfa $\alpha = .81$).

7.3.4 Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus

Menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta mittaaville väittämille tehtiin eksploratiivinen faktorianalyysi (principal axis-menetelmä direct oblimin -rotaatiolla). Analyysillä pyrittiin selvittämään jakautuvatko muuttujat yhdelle vai kahdelle menettelytapojen oikeudenmukaisuutta kuvaavalle faktorille. Aikaisempien tutkimustulosten (mm. Tyler & Blader, 2003) mukaan päätöksentekoprosesseihin liittyvä proseduraalinen oikeudenmukaisuus ja kohteluun liittyvä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus voivat mitata eri asioita. Edellytykset faktorianalyysille

täyttyivät ($KMO = .92$, Bartlettin testin mukaan $p < .001$). Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta mittaavat väittämät latautuivat kaikki yhdelle faktorille, jonka selitysosuus oli 46.9 %. Faktorianalyysin tulosten perusteella menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta käsitellään analyyseissä yhtenä summamuuttujana, joka pitää sisällään sekä päätöksentekoprosesseihin että kohteluun liittyvät oikeudenmukaisuuden arviot.

Menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta kuvaava mittari luotiin summamuuttujaksi yhden faktorin lataustuloksen perusteella yhdestätoista osiosta. Summamuuttuja laskettiin niiltä vastaajilta, jotka olivat vastanneet ainakin yhdeksään yhdestätoista kysymyksestä. Muuttujan reliabiliteetti (Cronbachin alfa) oli $\alpha = .90$.

7.4 ANALYYSIT JA TUTKIMUSASETELMA

Tutkimusasetelma muodostui kahdessa ajankohdassa suoritetuista mittauksista ja niiden välisten yhteyksien tarkastelusta. Pitkittäisasetelman avulla pyrittiin ennustamaan uhan ja mahdollisuuden kokemuksia kausaalisesti, eli yli ajan menevänä ilmiönä. Koska tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella muutosta ajankohtien välillä, huomioitiin lähtötilanne kontrolloimalla uhan ja mahdollisuuden kokemukset ajankohdassa 1. Selitettävänä muuttujina toimivat siis ajankohdassa 2 mitatut uhan ja mahdollisuuden kokemukset. Selittävinä muuttujina tutkimuksessa käytettiin ensimmäisessä ajankohdassa mitattua työsuhteen määräaikaaisuutta, menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta sekä muutosryhmiin osallistumista. Regressioanalyyseissa kontrolloitiin myös sukupuoli, henkilöstöryhmä, korkeakoulu sekä työssäoloaika tutkimustuloksiin mahdollisesti vaikuttavina taustamuuttujina.

Analyysini etenivät muuttujien välisiä yhteyksiä kuvailevien tunnuslukujen sekä korrelaatiotarkastelujen kautta hierarkkiseen regressioanalyyysiin, jonka avulla tarkasteltiin selittävien muuttujien vaikutuksia sekä yhteisvaikutuksia

selitettävään muuttujaan. Muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin riippumattoman otoksen *t*-testin (Independent sample *t*-test), yksisuuntaisen varianssianalyysin (One-way ANOVA) sekä Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimien avulla.

Hierarkkisessa regressioanalyysissä selittävien muuttujien vaikutusta selitettäviin muuttujiin tarkasteltiin lisäämällä muuttujat vaiheittain malliin kontrolloimalla aiemmin lisättyjen muuttujien vaikutus selitettävään muuttujaan. Analyysissä kontrolloitiin ensin taustamuuttujat, sitten selittävät muuttujat ja viimeisessä vaiheessa interaktiotermit. Interaktiotermin avulla tarkastellaan oletusta, että toinen selittävä muuttuja (menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ajankohdassa 1) vaikuttaa ensimmäisen selittävän muuttujan (uhka ajankohdassa 1) ja selitettävän muuttujan (uhka ajankohdassa 2) väliseen yhteyteen. Regressioanalyysissä käytetyt selittävät muuttujat standardoitiin interaktioiden tulosten tulkitsemisen helpottamiseksi. Muuttujien arvot sijoittuvat standardoinnin jälkeen normaalijakaumalla välille 0- 1, samoin kuin kaksiluokkaisten muuttujien arvot vaihtelevat välillä 0-1. Muuttujien standardoinnin myötä regressioanalyysin tulostaulukosta raportoidaan *Beeta*-kertoimien sijaan standardoimattomia *B*-kertoimia (Tabachnick & Fidell, 2007, s.158).

Regressioanalyysien yhteydessä tarkasteltiin outlier -havaintojen poikkeavuuksia standardoitujen residuaalien saamia kriittisten arvojen (> 3.0 ja < -3.0) sekä Cookin ja Mahlanobisin erotuksien avulla. Muuttujien normaalisuus-, lineaarisuus- ja homoskedastisuus oletuksia tarkasteltiin myös regressioanalyysien yhteydessä hajonta- ja normaalitodennäköisyyskuvion avulla. Hajontakuviossa näkyvät muutamat outlier -havainnot vaikuttivat standardoitujen residuaalien saamiin kriittisiin arvoihin ja havaintojen mahdollista vaikutusta tuloksiin tarkasteltiin Cookin erotuksella. Cookin arvon tulisi olla pienempi kuin 1 ja arvot pysyivätkin analyysissä reilusti yhden alapuolella. Aineiston koon puolesta poikkeavilla havainnoilla ei pitäisi olla merkittävää vaikutusta tuloksiin ja ne päätettiin pitää mukana (Tabachnick & Fidell, 2007.)

8 TULOKSET

8.1 KUVAILEVAT TUNNUSLUVUT JA MUUTTUJIEN VÄLISET KORRELAATIOT

Taustamuuttujat. Sukupuolella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys menettelytapojen koettuun oikeudenmukaisuuteen $t(758) = -2.2, p = .027$. Riippumattoman otoksen t -testin mukaan miehet ($ka = 2.9$) kokivat menettelytavat hieman oikeudenmukaisemmiksi kuin naiset ($ka = 2.8$). Henkilöstöryhmällä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys fuusion kokemiseen mahdollisuutena. Johto- ja asiantuntijatehtävissä sekä hallintotehtävissä työskentelevät työntekijät kokivat fuusion hieman enemmän mahdollisuutena ($ka = 3.5$) kuin opetus- ja tutkimushenkilökunta ($ka = 3.2$)*¹ molemmissa mittausajankohdissa T1 ($F(1, 755) = 30.2, p < .001$) ja T2 ($F(1, 754) = 14.8, p < .001$).

Myös korkeakoulu oli yhteydessä fuusion kokemiseen mahdollisuutena. Yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan Taideteolliseen korkeakoulun henkilökunta koki fuusion enemmän mahdollisuutena fuusion alussa ($ka = 3.6$), kuin Teknilliseen korkeakoulun henkilökunta ($ka = 3.3$), ($F(2, 761) = 8.8, p < .001$). Fuusion edetessä, ajankohdan 2 mittauksessa Helsingin kauppakorkeakoulun henkilökunta koki fuusion enemmän mahdollisuutena ($ka = 3.4$) kuin Teknilliseen korkeakoulun henkilökunta ($ka = 3.2$),

¹ *Levenen testi merkitsevä, $p < .001$

($F(2,760) = 5,5, p < .05$) ja Taideteollisen korkeakoulun henkilökunnan ja Teknillisen korkeakoulun henkilökunnan välillä ei ole enää tilastollisesti merkitsevää eroa. Kaiken kaikkiaan Teknillisen korkeakoulun henkilökunta ei koe fuusiota mahdollisuutena yhtä voimakkaasti kuin muut korkeakoulut.

Fuusion alussa korkeakoulujen välillä on yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan myös merkitsevä ero uhan kokemuksissa ($p = .039$), mutta Post hoc –testauksessa merkitsevää eroa ryhmien välillä ei kuitenkaan näy.

Työssäoloaika korreloi uhan kanssa sekä ensimmäisessä ($r = .12, p = .002$) että toisessa mittausajankohdassa ($r = .11, p = .004$). Yhteys on tilastollisesti merkitsevä, vaikkakin heikko. Korrelaatioiden perusteella voidaan varovasti todeta, että mitä pidempään työntekijä on ollut palvelussuhteessa korkeakouluunsa, sitä enemmän hän kokee yhdistymisen uhkana.

Työssäoloaika oli tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä myös työsuhteen pysyvyyteen ja vakituisessa työsuhteessa olevien keskiarvot ($ka = 14.6$) olivat määräaikaisia huomattavasti korkeammat ($ka = 4.9$), ($t(749) = -16.267, p < .001$)*². *T*-testin tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaatiossa pidempään työskennelleet työntekijät ovat todennäköisemmin vakituisessa työsuhteessa korkeakouluunsa kuin vähemmän aikaa työskennelleet.

Työsuhteen määräaikaisuus. Työsuhteen määräaikaisuuden ja vakinaisuuden yhteyksiä yhdistymisen kokemiseen uhkana tai mahdollisuutena tarkasteltiin riippumattoman otoksen *t*-testin avulla. Työsuhteen määräaikaisuuden yhteyttä työntekijöiden kokemaan uhkaan ja mahdollisuuteen fuusioprosessin eri ajankohtina havainnollistavat muuttujien väliset otoskoot, keskiarvot, keskihajonnat sekä tilastolliset merkitsevyystasot on esitelty taulukossa 2. Vakinaisten ja määräaikaisten työntekijöiden väliltä löytyi tilastollisesti merkitsevä ero fuusion

² *Levenen testi merkitsevä, $p < .001$

kokemisena mahdollisuutena. Fuusion alussa vakinaiset työntekijät kokivat yhdistymisen hieman enemmän mahdollisuutena ($ka = 3.5$) kuin määräaikaissä työsuhhteissa olevat työntekijät ($ka = 3.3$), $t(757)=3.0$, $p < .05$. Fuusioprosessin edetessä vakinaisten työntekijöiden arviot fuusiosta mahdollisuutena kuitenkin laskivat, eivätkä ryhmien väliset erot olleet enää merkitseviä ajankohdan 2 mittauksessa. Vakinaisten ja määräaikaisten työntekijöiden välinen tilastollinen ero uhan kokemisessa jäi ei-merkitseväksi, mutta erot keskiarvoissa osoittavat, että oletusten vastaisesti vakinaiset kokivat fuusion hieman uhkaavampana ($ka= 2.4$) kuin määräaikaisten työntekijät ($ka =2.3$). Hypoteesi 1 ei saa tukea määräaikaisten ja vakinaisten työntekijöiden välisistä eroista uhan kokemisessa fuusioprosessin aikana ja nollahypoteesi pysyy voimassa.

Taulukko 2. Määräaikaissä ja vakinaisessa työsuhhteissa olevien työntekijöiden välisten erojen otoskoot, keskiarvot, keskihajonnat sekä tilastolliset merkitsevyyserot uhan ja mahdollisuuden kokemuksissa fuusioprosessin aikana ajankohtina T1 ja T2 ($N = 758$).

Työsuhteen vakinaisuus/ määräaikaisuus	Muuttuja	Työsuhde	N	keskiarvo ja keskihajonta	p .
	Uhka (T1)	Vakinainen	384	2.4 (.73)	.052
		Määräaikainen	374	2.3 (.69)	
	Uhka (T2)	Vakinainen	385	2.6 (.76)	.068
		Määräaikainen	373	2.5 (.80)	
	Mahdollisuus (T1)	Vakinainen	385	3.5 (.71)	.003
		Määräaikainen	374	3.3 (.75)	
	Mahdollisuus (T2)	Vakinainen	385	3.3 (.77)	.065
		Määräaikainen	373	3.2 (.78)	

Muuttujien väliset korrelaatiot. Menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden sekä muutosryhmiin osallistumisen yhteyksiä toisiinsa sekä uhan ja mahdollisuuden kokemuksiin mittausajankohdissa 1 ja 2 tarkasteltiin Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimen avulla. Tulokset on esitelty taulukossa 3.

Mittausajankohdat korreloivat voimakkaasti keskenään osoittaen, että fuusion kokeminen uhaksi tai mahdollisuudeksi fuusion alussa on voimakkaasti yhteydessä siihen, miten työntekijät kokevat fuusion sen edetessä. Vahvin korrelaatio oli mittausajankohtien välillä fuusion kokemisessa mahdollisuutena ($r = .67$). Myös uhan ja mahdollisuuden kokemukset korreloivat keskenään sekä ajankohdassa 1 ($r = -.46$) että ajankohdassa 2 ($r = -.48$), mutta yhteys ei kuitenkaan ollut niin voimakas, että muuttujien voitaisiin olettaa mittaavan saman asian ääripäitä.

Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus oli yhteydessä sekä fuusion kokemiseen uhkana että mahdollisuutena kummassakin mittausajankohdassa. Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus korreloi hieman vahvemmin uhan kokemisen ($r = -.47$) kuin mahdollisuuden kanssa ($r = .36$). Muutosryhmiin osallistuminen korreloi tilastollisesti merkitsevästi, muttei kovin vahvasti fuusion mahdollisuutena kokemisen kanssa molemmissa mittausajankohdissa T1 ($r = 23.3$) sekä T2 ($r = 21.7$).

Korrelaatiotarkastelun myötä hypoteesi 2 saa alustavaa tukea, koska menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus on tilastollisesti merkitsevässä, negatiivisessa yhteydessä uhan kokemisen kanssa. Korrelaatiotarkastelun perusteella voidaan siis olettaa, että menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus on yhteydessä matalampaan koettuun uhkaan. Myös hypoteesi 4 saa alustavaa tukea muutosryhmiin osallistumisen ja fuusion kokemisen mahdollisuutena välisen positiivisen korrelaation kautta. Tulosten pohjalta voidaan varovasti päätellä, että muutosprosessien

suunnitteluun osallistuminen ennen fuusion implementointia voi vaikuttaa työntekijöiden positiivisempaan suhtautumiseen fuusioon mahdollisuutena.

Taulukko 3. Uhan, mahdollisuuden, menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden sekä muutosryhmiin osallistumisen väliset korrelaatiokertoimet ($N = 759$).

Muuttuja	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Uhka (T1)	1					
2. Uhka (T2)	.572**	1				
3. Mahdollisuus (T1)	-.463**	-.335**	1			
4. Mahdollisuus (T2)	-.353**	-.475**	.668**	1		
5. Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus (T1)	-.469**	-.366**	.417**	.322**	1	
6. Muutosryhmiin osallistuminen (A)	-.038	-.022	.233**	.217**	.048	1

** $p < .001$, (A) 1= Osallistuneet, 0= Ei osallistuneet

8.2 HYPOTEESIEN TESTAAMINEN

Työntekijöiden kokemuksia fuusiosta uhkana ja mahdollisuutena testattiin hierarkkisen regressioanalyysin avulla. Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olivat muuttujien väliset kausaaliset yhteydet eli selittävätkö työsuhteen määräaikaisuus, menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ajankohdassa 1 sekä fuusiota valmisteleviin muutosryhmiin osallistuminen

työntekijöiden uhan ja mahdollisuuden kokemuksia fuusioprosessin alussa ja sekä sen edetessä.

Hierarkkisissa regressioanalyyseissä muuttujat lisättiin malliin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa malliin laitettiin taustamuuttujat, joiden vaikutukset analyysissä haluttiin vakioda. Toisessa vaiheessa malliin lisättiin ajankohdassa 1 mitattu uhan ja mahdollisuuden kokemus, joiden vaikutus ajankohdassa 2 koettuun uhkaan tai mahdollisuuteen haluttiin kontrolloida. Malliin lisättiin myös mahdolliset selittävät muuttujat työsuhteen määräaikaisuus, menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus, sekä muutosryhmiin osallistuminen. Kolmannessa vaiheessa malliin lisättiin interaktiotermi (uhka / mahdollisuus (T1) x menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus). Muuttujille tehtyjen hierarkkisten regressioanalyysien tulokset on esitetty alla olevissa taulukoissa 4 ja 5.

8.2.1 Työsuhteen määräaikaisuuden, menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden sekä muutosryhmiin osallistumisen yhteydet fuusion kokemiseen uhkana mittausajankohtana 2.

Hierarkkisen regressioanalyysin ensimmäisessä vaiheessa malliin laitettiin sukupuoli, korkeakoulu, henkilöstöryhmä sekä työssäoloaika. Näiden vaikutuksia selitettävään muuttujaan tarkasteltiin ensimmäisellä askeleella, koska niiden vaikutukset selittävään muuttujaan haluttiin kontrolloida.

Henkilöstöryhmä ja työssäoloaika olivat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä uhan kokemiseen ajankohdassa T2, ($F(5,748) = 3.55, p = .004$).

Johto- ja asiantuntijatehtäviin sekä hallintohenkilökuntaan kuuluvat työntekijät kokivat fuusion uhkaavampana kuin opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvat työntekijät ($B = -.14, p < .05$).

Organisaatioissa pidempään työskennelleet kokivat fuusion uhkaavampana kuin vähemmän aikaa työskennelleet ($B = 100, p < .001$). Taustamuuttujat selittivät yhteensä 2,3 % selitettävän muuttujan vaihtelusta, joten erot uhan kokemisessa eivät ole kovin suuria.

Toisessa vaiheessa malliin lisättiin ajankohtana 1 mitattu uhan kokeminen, jotta muutos ajankohtien välillä voitiin kontrolloida. Malliin lisättiin myös selitettävät muuttujat, eli työsuhteen määräaikaaisuus, menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus sekä muutosryhmiin osallistuminen. Muuttujien lisääminen kasvatti mallin selitysosuutta 32,3 % ($F(9,739)=43.4, p<.001$). Henkilöstöryhmän sekä korkeakoulun tilastollisesti merkitsevä yhteys selitettävään muuttujaan katosi toisessa vaiheessa. Uhan kokemista ajankohdassa 2 selitti oletetusti uhan kokeminen ajankohdassa 1 ($B=.40, p<.001$). Selitettävistä muuttujista arviot menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta fuusioprosessin alussa vaikuttivat työntekijöiden kokemaan uhkaan toisessa mittausajankohdassa ($B=-.10, p<.001$).

Viimeisessä vaiheessa malliin lisätty interaktiotermin (uhka ajankohdassa 1 x menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus) ei oletusten vastaisesti tullut merkitseväksi, eikä vaikuttanut siten mallin selitysosuuteen ($F(10,738)=39.1, p<.001$). Hierarkkisen regressioanalyysin lopullinen selitysosuus oli 34.6 % selitettävän muuttujan vaihtelusta. Työntekijöiden uhan kokemuksia fuusioprosessin aikana selittivät voimakkaimmin työntekijöiden uhan kokemukset fuusion alussa. Myös työntekijöiden kokemukset fuusioprosessiin liittyvistä menettelytavoista selittivät työntekijöiden uhan kokemuksia fuusion aikana.

Kun lähtötilanne huomioitiin kontrolloimalla muutos ajankohtien välillä, mallin perusteella voidaan todeta, että fuusioprosesseihin liittyvien menettelytapojen kokeminen oikeudenmukaisiksi vähentää työntekijöiden uhan kokemuksia organisaatiofuusion aikana. Yhteys ei ole tosin kovin voimakas, mutta tilastollisesti merkitsevä. Hypoteesi 2 saa tukea analyysissä ja nollahypoteesi voidaan hylätä. Uhan kokemisen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhteisvaikutukseen perustuva interaktiotermin ei oletusten vastaisesti tule mallissa tilastollisesti merkitseväksi. Hypoteesi 3 ei saa täten tukea analyysissä ja nollahypoteesi jää voimaan.

Taulukko 4. Hierarkkinen regressioanalyysi työsuhteen määräaikaisuuden, menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden sekä muutosryhmiin osallistumisen vaikutuksista ja yhteisvaikutuksista fuusion kokemiseen uhkana ajankohtana 2 (N = 756).

Muuttuja		B	SE B	β
Askel 1				
	Henkilöstöryhmä (YPJ)	-.135	.062	-.085*
	Sukupuoli	-.105	.061	-.067
	Korkeakoulu (HSE)	.161	.085	.070
	Korkeakoulu (TaiK)	.028	.083	.013
	Työssäoloaika	.100	.029	.127**
Askel 2				
	Kontrollimuuttujat			
	Uhka T1	.398	.027	.506***
	Työsuhteen määräaikaisuus	-.038	.061	-.024
	Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus	-.097	.027	-.124**
	Osallistuminen valmisteluryhmiin	-.002	.075	-.001
Askel 3				
	Kontrollimuuttujat			
	Uhka T1	.400	.027	.509***
	Työsuhteen määräaikaisuus	-.039	.061	-.025
	Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus	-.098	.027	-.125**
	Osallistuminen valmisteluryhmiin	-.003	.075	-.001
	Uhka T1 x Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus	.014	.021	.020

Huom. $R^2 = .023/.017$ vaiheessa 1, $R^2 = .346/338$ vaiheessa 2, $R^2 = .346/337$ vaiheessa 3,

$\Delta R^2 = .323$ vaiheessa 2 ($p < .001$), $\Delta R^2 = .000$ vaiheessa 3 ($p = .500$).

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

8.2.2 Työsuhteen määräaikaaisuuden, menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden sekä muutosryhmiin osallistumisen yhteydet fuusion kokemiseen mahdollisuutena mittausajankohtana 2.

Hierarkkisen regressioanalyysin ensimmäisessä vaiheessa malliin laitettiin sukupuoli, henkilöstöryhmä, korkeakoulu sekä työssäoloaika. Näiden vaikutuksia tarkasteltiin ensimmäisellä askeleella, koska niiden mahdolliset vaikutukset selitettävään muuttujaan haluttiin kontrolloida mallissa.

Taustamuuttujat selittivät yhteensä 3.6 % selitettävän muuttujan vaihtelusta ($F(5,748)=5.5, p < .001$). Taustamuuttujista tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä fuusion kokemiseen mahdollisuutena mittausajankohdassa 2 olivat henkilöstöryhmä ($B = .23, p < .001$) sekä korkeakoulu ($B = .22, p < .05$).

Johto- ja asiantuntijatehtäviin sekä hallintohenkilökuntaan kuuluvat työntekijät kokivat fuusion jonkin verran enemmän mahdollisuutena kuin opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvat työntekijät. Eri korkeakouluista tulleet työntekijät poikkesivat toisistaan haasteen kokemuksissa.

Taideteollisen korkeakoulun henkilökuntaan kuuluneet työntekijät kokivat fuusion enemmän mahdollisuutena kuin Teknillisen korkeakoulun tai Helsingin kauppakorkeakoulun henkilökuntaan kuuluneet työntekijät.

Toisessa vaiheessa malliin lisättiin kontrollimuuttujana työntekijöiden kokemukset fuusiosta mahdollisuutena ajankohtana 1. Malliin lisättiin myös selittävät muuttujat: työsuhteen määräaikaaisuus, menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ajankohtana 1 sekä muutosryhmiin osallistuminen.

Kontrollimuuttujan sekä selittävien muuttujien lisääminen malliin kasvatti mallin selitysosuutta 42.3 % ($F(9,748)= 69.5, p < .001$). Fuusion kokeminen mahdollisuutena mittausajankohdassa 1 selitti odotetusti fuusion kokemista mahdollisuutena mittausajankohdassa 2 ($B = .49, p < .001$).

Henkilöstöryhmän sekä korkeakoulun tilastollinen yhteys selitettävään muuttujaan hävisi, kun selittävät muuttujat lisättiin malliin.

Taustamuuttujista kuitenkin työssäoloaika nousi tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi toisessa vaiheessa ($B = -.06, p < .05$). Yhteys on melko heikko, mutta sen perusteella voidaan varovasti todeta, että mitä pidempään

työntekijä on työskennellyt organisaatiossa, sitä vähemmän hän kokee fuusion mahdollisuutena. Selittävistä muuttujista vain osallistuminen muutosta valmisteleviin ryhmiin oli tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä fuusion kokemiseen mahdollisuutena mittausajankohdassa 2 ($B = .172, p < .05$).

Viimeisessä vaiheessa malliin lisätty interaktiotermi (mahdollisuus T1 x menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus T1) ei tullut tilastollisesti merkitseväksi, eikä lisännyt mallin selitysosuutta. Lopullisen mallin selitysosuus on 47.9 % selitettävän muuttujan vaihtelusta ($F(10,748) = 62.5, p < .001$). Vahvin selittäjä oli mallin perusteella fuusion kokeminen mahdollisuutena muutosprosessin alussa. Kun lähtötilanne huomioitiin kontrolloimalla työntekijöiden kokemukset ensimmäisen ajankohdan mittauksessa, muutosryhmiin osallistuminen ennusti fuusion kokemista mahdollisuutena ajankohdan 2 mittauksessa. Yhteys on melko heikko, mutta kuitenkin tilastollisesti merkitsevä. Mallin perusteella hypoteesi 4 saa analyysissa tukea ja nollahypoteesi hylätään.

Taulukko 5. Hierarkkinen regressioanalyysi työsuhteen määräaikaaisuuden, menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden sekä muutosryhmiin osallistumisen vaikutuksista ja yhteisvaikutuksista fuusion kokemiseen mahdollisuutena ajankohtana 2 (N = 756).

Muuttuja	B	SE B	β
Askel 1			
Henkilöstöryhmä (YPJ)	.229	.061	.146***
Sukupuoli	.065	.060	.041
Korkeakoulu (HSE)	.074	.084	.033
Korkeakoulu (TaiK)	.222	.082	.101*
Työssäoloaika	-.065	.029	-.084
Askel 2			
Työssäoloaika	-.063	.025	-.080*
Mahdollisuus T1	.486	.025	.623***
Työsuhteen määräaikaaisuus	-.044	.055	-.028
Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus T1	.043	.024	.055
Osallistuminen valmisteluryhmiin	.172	.069	.071*
Askel 3			
Työssäoloaika	-.063	.025	-.080*
Mahdollisuus T1	.486	.025	.623***
Työsuhteen määräaikaaisuus	-.044	.055	-.028
Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus T1	.042	.024	.054
Osallistuminen valmisteluryhmiin	.172	.069	.071*
Mahdollisuus T1 x Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus T1	.001	.019	.001

Huom. $R^2 = .036 / .028$ vaiheessa 1, $R^2 = .459 / .452$ vaiheessa 2, $R^2 = .459 / .451$ vaiheessa 3,
 $\Delta R^2 = .423$ vaiheessa 2 ($p < .001$), $\Delta R^2 = .000$ vaiheessa 3 ($p = .970$)
 * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

9 DISKUSSIO

9.1 VASTAUKSET TUTKIMUSKYSYMYKSIIN

Tutkielmassani tarkastelin Teknillisen korkeakoulun, Helsingin Kauppakorkeakoulun sekä Taideteollisen korkeakoulun henkilökunnan kokemuksia korkeakoulujen yhdistyessä Aalto- yliopistoksi. Tutkimukseni tavoitteena oli tarkastella pitkäaikaisasetelmalla, miten työsuhteen määräaikaisuus, menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus sekä osallistuminen muutosta valmisteleviin työryhmiin olivat yhteydessä fuusion kokemiseen uhkana tai mahdollisuutena. Tutkielmani viitekehyksenä käytin Lazaruksen ja Folkmanin (1984) stressi ja coping – mallia sekä proseduraalisen eli menettelytapojen oikeudenmukaisuuden lähestymistapaa (Thibaut & Walker, 1975). Tarkemman viitekehyksen menettelytapojen oikeudenmukaisuuden näkökulmalle tarjosi Epävarmuuden hallinnan teoria (van den Bos & Lind, 2002; Lind & van den Bos, 2002). Stressi ja coping – näkökulma soveltui hyvin tutkimuksen yleiseksi viitekehykseksi, koska työntekijöiden suhtautumista organisaatiofuusioihin on aikaisemmin tutkittu stressiarvioiden kautta (mm. Amiot, ym., 2006; Terry, ym., 1996). Myös proseduraalisen oikeudenmukaisuuden ja stressiarviointien yhteyttä on tutkittu aikaisemmin Epävarmuuden hallinnan teorian näkökulmasta (Fugate, ym., 2012, Desai, ym., 2011).

Tutkimuksessani testasin neljää hypoteesia, joiden avulla pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseeni siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin fuusiosta uhkana tai mahdollisuutena. Neljästä hypoteesista kaksi sai tutkimuksessa empiiristä vahvistusta. Työntekijöiden stressiarviointeihin vaikuttivat tutkimustulosten mukaan menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus sekä osallistuminen muutosta valmisteleviin työryhmiin. Oletuksena oli, että menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus vähentää työntekijöiden uhan kokemuksia fuusion aikana. Tutkimustulosten mukaan menettelytapojen reiluus ensimmäisen ajankohdan mittauksessa ennusti työntekijöiden uhan kokemusten

vähennemistä toisessa mittausajankohdassa. Tutkimustulos on yhdenmukainen Epävarmuuden hallinnan teorian pohjalta tehtyjen tutkimusten (mm. Fugate, ym., 2012) kanssa. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja organisaatiomuutoksiin liittyvien uhan kokemusten yhteyttä ei tiettävästi kuitenkaan ole aikaisemmin tutkittu pitkittäisasetelmalla, joten tutkimustulos tarjoaa merkittävää empiiristä näyttöä käsitteiden välisestä kausaaliyhteydestä.

Oletusten mukaan työntekijöiden osallistuminen fuusiota valmisteleviin työryhmiin ennen implementointia ennustaa fuusion kokemista positiivisena haasteena tai mahdollisuutena. Tutkimushypoteesi sai empiiristä vahvistusta ja osallistuminen oli yhteydessä haastekokemuksiin sekä ensimmäisen että toisen ajankohdan mittauksessa. Myös Gagne, ym. (2000) ovat osoittaneet, että päätöksentekoprosesseihin osallistumisella on positiivinen, yli ajan menevä yhteys organisaatiomuutoksen kokemiseen positiivisena haasteena. Tutkimustulokseni vahvistaa empiirisesti edellisen tuloksen ja lisäksi työntekijöiden osallistumisen ja haastearvioiden välinen positiivinen yhteys todetaan tiettävästi ensimmäistä kertaa fuusiokontekstissa.

9.1.1 Hypoteesi 1: Määräaikaisuuden yhteys työntekijöiden kokemaan epävarmuuteen

Ensimmäinen tutkimushypoteesini perustui kysymykseen siitä, vaikuttaako työsuhteen määräaikaisuus työntekijöiden stressiarvioihin. Tutkimuksessani oletin, että organisaation fuusiotilanteessa määräaikaiset työntekijät voivat kokea työnsä jatkumisen uhatuksi voimakkaammin kuin vakituiset työntekijät. Hypoteesia testattiin riippumattoman otoksen *t*-testin sekä hierarkkisen regressioanalyysin avulla. Riippumattoman otoksen *t*-testin mukaan määräaikaisten ja pysyvässä työsuhteessa olevien työntekijöiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa uhan kokemuksissa, joten hypoteesi ei saanut vahvistusta analyysistä. Työsuhteen määräaikaisuuden

yhteyttä työntekijöiden uhan kokemuksiin mitattiin myös hierarkkisessa regressioanalyysissä, mutta yhteys ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

Huomion arvoista tutkimustuloksissa oli kuitenkin se, että oletusten vastaisesti riippumattoman otoksen *t*-testin mukaan työsuhteen vakinaisuus oli melkein merkitsevässä yhteydessä uhan kokemiseen kummassakin mittausajankohdassa. Tuloksen perusteella työn pysyvyyden ja uhan kokemusten yhteys oli täysin päinvastainen kuin tutkimushypoteesi oletti. Toisin sanoen vakinaisessa työsuhteessa olevat työntekijät kokivat fuusion jonkin verran uhkaavampana kuin määräaikaaisessa työsuhteessa olevat työntekijät. Tämä tulos on yhteneväinen muun muassa De Cuyperin ja De Witten (2005) sekä De Witten ja Näswallin (2003) kanssa, joiden mukaan pysyvässä työsuhteessa olevat työntekijät kokivat enemmän stressiä ja heidän hyvinvointinsa, työtyytyväisyytensä sekä organisaatioon samastumisensa laski epävarmuutta sisältävässä tilanteessa. Yhteyttä on selitetty muun muassa erilaisilla epävarmuusodotuksilla ja pysyvässä työsuhteessa olevien työntekijöiden on arvioitu reagoivan voimakkaammin työhön liittyvään epävarmuuteen kuin määräaikaisten työntekijöiden, koska he eivät oleta kokevansa epävarmuutta asemastaan (De Cuyper, ym., 2008).

Tutkimustulosten mukaan myös työsuhteen vakinaisuus oli ensimmäisen ajankohdan mittauksessa tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä fuusion kokemiseen mahdollisuutena. Toisin sanoen vakinaiset työntekijät kokivat fuusion voimakkaammin mahdollisuutena kuin määräaikaaiset työntekijät. Tuloksen perusteella voidaan varovasti todeta, etteivät määräaikaaiset työntekijät kokeneet aikanaan hyötyvänsä muutoksesta, toisin kuin vakinaiset työntekijät. Vakinaisten ja määräaikaisten työntekijöiden väliset erot uhan ja mahdollisuuden kokemusten keskiarvoissa jäivät kaiken kaikkiaan hyvin pieniksi, joten ensimmäisen hypoteesin osalta voidaan todeta, ettei työsuhteen pysyvyydellä ole kovin suurta vaikutusta työntekijöiden uhan tai epävarmuuden kokemuksiin fuusioprosessin aikana.

Eräs hypoteesin kumoutumiseen vaikuttavista tekijöistä saattoi olla myös se, ettei Aalto-yliopiston fuusioon liittynyt irtisanomisia eikä työntekijöillä ollut aihetta epävarmuuteen työnsä jatkumisen puolesta. Toisekseen Armstrong –

Stassenin, ym. (2001) mukaan työn menettämiseen liittyvä uhka ei välttämättä yksinään riitä selittämään työntekijöiden kokemuksia fuusiotilanteessa ja stressiarviointeihin saattavat vaikuttaa enemmän muutosprosesseihin sekä työn ominaisuuksiin liittyvät tekijät.

9.1.2 Hypoteesit 2 ja 3: Menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden yhteys työntekijöiden kokemaan epävarmuuteen

Toinen ja kolmas tutkimushypoteesini perustuivat Epävarmuuden hallinnan teorian oletuksiin (mm. Lind & van den Bos, 2002) ja yhteyksiä tarkasteltiin korrelaatiokertoimien sekä hierarkkisen regressioanalyysin avulla. Toinen hypoteesi perustui oletukseen, että menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus vähentää työntekijöiden uhan kokemuksia. Hypoteesi sai alustavaa vahvistusta muuttujien välisten negatiivisten korrelaatioiden kautta. Muuttujien välinen yli ajan menevä kausaaliyhteys voitiin empiirisesti todeta hierarkkisen regressioanalyysin perusteella.

Työntekijöiden kokemukset menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta ennustivat fuusioon liittyviä uhan kokemuksia. Kausaaliyhteyden todentamisen kannalta oli tärkeää, että ensimmäisessä ajankohdassa mitattu uhka kontrolloitiin analyyseissa, jolloin yli ajan menevä yhteys muuttujien välillä voitiin todentaa.

Kolmas hypoteesini perustui oletukseen siitä, että menettelytapojen oikeudenmukaisuuden merkitys korostuu epävarmuutta sisältävässä tilanteessa (mm. Lind & van den Bos, 2002). Hypoteesia tarkasteltiin interaktiotermin avulla, eli onko ajankohdassa 1 mitattujen uhan ja menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden välillä yhteisvaikutusta työntekijöiden uhan kokemuksiin myöhemmin fuusion aikana.

Interaktiotermi ei oletusten vastaisesti ollut tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä uhan kokemuksiin toisessa mittausajankohdassa, eikä kolmas hypoteesi saanut tukea hierarkkisessa regressioanalyysissa.

Yhteys menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden ja uhan kokemusten välillä ei analyysien perusteella ole erityisen voimakas ja työntekijöiden uhan kokemuksia mittausajankohdassa 2 ennustivat parhaiten kokemukset fuusion uhkaavuudesta ensimmäisenä ajankohtana. Myös hypoteesin 3 kumoutuminen osoittaa, että uhan kokemukset ensimmäisessä mittausajankohdassa voivat suoraan selittää uhan kokemuksia ajankohdassa 2 myös ilman yhteyteen vaikuttavia tekijöitä. Aikaisempien tutkimusten mukaan (mm. Lind, ym., 2001) ihmisten tilannearviointeja ja tulkintoja ohjaa primaariefekti, eli heuristinen taipumus luottaa aikaisempaan arvioon tilanteesta. Ensiarvio voi siis vaikuttaa tilanteen tulkintaan myös myöhemmissä ajankohdissa. Työntekijöiden uhan kokemukset fuusion alussa voivat vaikuttaa voimakkaasti tilannearvioihin myös fuusion edetessä, jonka vuoksi menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen olisi erityisen tärkeää kiinnittää huomiota heti prosessin alussa. Tässä tutkimuksessa oikeudenmukaisuuden selitysvoima ei kuitenkaan ollut niin voimakas, että yhteisvaikutus olisi voitu havaita.

9.1.3 Hypoteesi 4: Muutosryhmiin osallistumisen yhteys fuusion kokemiseen mahdollisuutena

Neljäs tutkimushypoteesi perustui oletukseen siitä, että työntekijöiden osallistuminen muutosprosesseihin ennustaa fuusion kokemista mahdollisuutena. Muutosryhmiin osallistumisen yhteyttä fuusion kokemiseen mahdollisuutena tarkasteltiin riippumattoman otoksen t -testin sekä hierarkkisen regressioanalyysin avulla. Riippumattoman otoksen t -testin mukaan työntekijöiden osallistuminen muutosryhmiin oli tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä fuusion kokemiseen mahdollisuutena kummassakin mittausajankohdassa ja hypoteesille saatiin alustavaa empiiristä vahvistusta. Hierarkkinen regressioanalyysi osoitti, että muutosryhmiin osallistuminen ennen fuusion implementointia ennusti fuusion kokemista mahdollisuutena.

Tutkimustulos oli yhteneväinen aikaisempien tutkimustulosten kanssa (mm. Gagne, ym., 2000). Myös proseduraalisen, eli menettelytapojen oikeudenmukaisuuden lähestymistavan pohjalta tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet positiivisen yhteyden työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien sekä päätösten hyväksymiseen välillä. Työntekijöiden on osoitettu reagoivan organisaation muutoksiin positiivisemmin, mikäli heillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja osallistua päätöksentekoon (mm. Leventhal, 1980). Myös Thibaultin ja Walkerin, (1975) menettelytapojen kontrollimallin mukaan mahdollisuus kontrolloida itseen liittyviä prosesseja, kuten osallistumalla päätöksentekoprosesseihin, on yhteydessä lopputulosten parempaan hyväksymiseen.

Työntekijöiden osallistumisen yhteyttä tarkasteltiin myös menettelytapojen koettuun oikeudenmukaisuuteen korrelaatiomatriisin avulla, koska työntekijöiden osallistumista muun muassa päätöksentekoprosesseihin on tutkittu osana proseduraalisen oikeudenmukaisuuden lähestymistapaa (mm. Leventhal, 1980) ja muun muassa Lindin ja van den Bosin, (2002) sekä Fugaten ym. (2012) mukaan epävarmuuden väheneminen oikeudenmukaisiksi koettujen menettelytapojen kautta voi olla yhteydessä positiiviseen suhtautumiseen muutosta kohtaan. Menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ei kuitenkaan korreloinut muutosryhmiin osallistumisen kanssa, eikä muuttujat siis mittaa samaa asiaa.

9.1.4 Taustamuuttujat

Tutkimuksessa kontrolloitiin analyysihin mahdollisesti vaikuttavista taustamuuttujista työntekijän sukupuoli, korkeakoulu, johon henkilö kuului ennen yhdistymistä sekä henkilöstöryhmä, eli kuuluiko henkilö tutkimus- ja opetushenkilökuntaan vai hallintohenkilökuntaan, johon laskettiin johto-, asiantuntija- sekä administraatiotehtävissä työskentelevät henkilöt. Lisäksi analyysissa kontrolloitiin työntekijän työssäoloaika, joka alustavien

tarkastelujen perusteella oli paremmin yhteydessä muuttujiin kuin työntekijän ikä. Henkilöstöryhmällä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys fuusion kokemiseen mahdollisuutena. Riippuvan otoksen *t*-testin mukaan johto- ja asiantuntijatehtävissä sekä hallintotehtävissä työskentelevät työntekijät kokivat fuusion hieman enemmän mahdollisuutena kuin opetus- ja tutkimushenkilökunta molemmissa mittausajankohdissa.

Myös korkeakoulujen välillä oli yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan eroja siinä, kuinka voimakkaasti työntekijät kokivat fuusion uhkana tai mahdollisuutena. Lisäksi korkeakoulujen väliset arviot vaihtelivat mittausajankohtien välillä. Taideteollisesta korkeakoulun henkilökunta koki fuusion mahdollisuutena prosessin alussa, mutta toisessa mittausajankohdassa heidän arvionsa yhdistymisestä mahdollisuutena laski. Fuusion edetessä, Helsingin kauppakorkeakoulun henkilökunta koki fuusion enemmän mahdollisuutena kuin muu henkilökunta. Kaiken kaikkiaan Teknillisen korkeakoulun henkilökunta ei kokenut fuusiota mahdollisuutena yhtä voimakkaasti kuin muut korkeakoulut missään vaiheessa.

Korkeakoulujen välisiä eroja voidaan selittää muun muassa niiden välisten dominanssi- ja statuserojen kautta. Hallaman (2011) Pro Gradu -tutkielman mukaan Teknillinen korkeakoulu arvioitiin statusasemaltaan korkeimmaksi, kun taas Taideteollisella korkeakoululla oli muiden korkeakoulujen mielestä matalin statusasema. Teknillisen korkeakoulun työntekijät eivät välttämättä kokeneet hyötyvänsä yhdistymisestä samalla tavalla kuin muut korkeakoulut, joka voisi selittää sitä, etteivät TKK:n työntekijät arvioineet fuusiota kovinkaan voimakkaasti mahdollisuutena. Organisaatiofuusioiden (mm. Terry, ym., 2001) yhteydessä on myös havaittu, että eri organisaatioiden väliset ryhmärajat sekä statusasemat säilyvät uudessa organisaatiossa, jolloin Taideteollisen korkeakoulun työntekijät ovat joutuneet mahdollisesti huomaaman fuusion edetessä, etteivät he pääse nauttimaan yhdistymisen eduista, mikä voisi selittää positiivisten arviointien laskun fuusion edetessä.

Työssäoloaika korreloi uhan kokemusten kanssa tilastollisesti merkitsevästi, vaikkakin heikosti kummassakin mittausajankohdassa. Korrelaatioiden

perusteella voidaan varovasti todeta, että mitä pidempään työntekijä on ollut palvelussuhteessa korkeakouluunsa, sitä enemmän hän kokee yhdistymisen uhkana. Tulosta tuki myös työssäoloajan negatiivinen yhteys fuusion kokemiseen mahdollisuutena hierarkkisessa regressioanalyysissa. Työssäoloaika oli negatiivisessa yhteydessä fuusion kokemiseen mahdollisuutena ajankohdassa 2. Toisin sanoen pidempään työssä olleet eivät kokeneet fuusiota mahdollisuutena. Työssäoloaika oli tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä myös työsuhteen pysyvyyteen niin, että organisaatiossa pidempään työskennelleet työntekijät olivat todennäköisemmin vakituisessa työsuhteessa korkeakouluunsa kuin vähemmän aikaa työskennelleet. Työssäoloajan negatiivinen yhteys fuusion kokemiseen mahdollisuutena on yhteneväinen aikaisempien tutkimustulosten kanssa ja De Witten ja Näswallin (2003) sekä De Cuyperin ja De Witten (2005) mukaan pysyvässä työsuhteessa olevat työntekijät reagoivat voimakkaammin epävarmuutta sisältäviin tilanteisiin kuin määräaikaiset.

9.2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA MITTARIT

Tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijöiden uhan ja mahdollisuuden kokemuksia fuusion aikana kahdessa mittausajankohdassa: fuusion alussa, kun uusi yliopisto aloitti toimintansa ja noin puolen vuoden päästä uuden yliopiston toiminnan aloittamisen jälkeen. Fuusiota koskeva kolmas kyselykierros on vielä toteuttamatta ja kolmannesta kierroksesta voidaan odottaa oleellista lisäinformaatiota muuttujien välisistä yhteyksistä vielä pidemmällä aikavälillä. Muun muassa Amiotin, ym. (2006) mukaan mittauksia olisi suoritettava noin kahden vuoden ajan, jotta työntekijöiden kokemuksista fuusiossa saataisiin tietoa mahdollisimman kattavasti.

Pitkittäisasetelmalla tehdyn tutkimuksen ylivoimaisena etuna poikkileikkaustutkimuksiin on se, että ne sisältävät tietoa ilmiöiden välisestä kausaalisuhteesta. Pitkittäistutkimuksen tarvetta on peräänkuulutettu myös,

jotta työntekijöiden epävarmuuden kokemuksiin liittyvistä tekijöistä saataisiin enemmän tietoa ja työntekijöiden suhtautumista voitaisiin ennustaa paremmin organisaation muutostilanteissa (mm. Kinnunen, ym., 2000). Tilannetekijöiden yhteyttä työntekijöiden uhan ja epävarmuuden kokemuksiin muutostilanteissa on tutkittu pitkittäistutkimuksen kautta melko vähän. Kinnunen ym. (2000) sekä Schweigerin ja Denisin (1991) tutkimuksissa osoitettiin, että tiedottamisella ei ollut yli ajan vaikutusta työntekijöiden epävarmuuden kokemuksiin, mutta työntekijöiden kokemukset siitä, että heidän työpaikkansa oli turvattu, laski epävarmuuden kokemuksia seuraavan vuoden mittauksessa. Amiotin, ym. (2006) pitkittäistutkimuksessa osoitettiin, että muutokseen liittyvät menettelytavat olivat yhteydessä tilannearviointeihin, mutta muuttujia mitattiin vain ensimmäisessä ajankohdassa fuusion alussa, joten menettelytapojen ja tilannearvioiden kausaaliyhteydestä tutkimuksessa ei saatu tietoa.

Oikeudenmukaisuuden ja työntekijöiden uhan kokemusten väliset tutkimukset (mm. Fugate, ym., 2012; Desai, ym., 2011) ovat perustuneet poikkileikkausasetelmalla tehtyihin mittauksiin, joten tulokset osoittavat vain korrelaatioihin perustuvan, yhdessä ajankohdassa mitatun yhteyden muuttujien välille. Tässä tutkimuksessa osoitettu kausaalinen yhteys menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden ja työntekijöiden uhan kokemusten välillä tarjoaa arvokasta tietoa oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden välisestä vaikutussuhteesta.

Gagnen ym. (2000) pitkittäisasetelmalla tehdyssä tutkimuksessa päätöksentekoprosesseihin osallistumisen havaittiin olevan yhteydessä muutoksen kokemiseen positiivisena haasteena sekä muutoksen alussa, että noin vuoden päästä muutoksen implementoinnista. Tutkimuksen mukaan muutoksen hyväksyminen, jota mitattiin haasteen kokemusten avulla, kuitenkin laski toisessa mittausajankohdassa. Myös Wanbergin ja Banasin (2000) pitkittäistutkimuksessa työntekijöiden osallistuminen muutosprosessin suunnitteluun oli yhteydessä muutosten kokemiseen hyödyllisinä muutosprosessien edetessä. Muutosryhmiin osallistumista ovat tutkineet pitkittäisasetelmalla myös muun muassa Cunningham, ym. (2002) ja heidän tutkimuksensa mukaan muutosaktiviteetteihin osallistuminen oli

yhteydessä muutosvalmiuteen, joka ennusti positiivista suhtautumista muutokseen.

Tutkimuksessani käyttämäni mittarit on sovellettu vastaamaan työntekijöiden kokemuksia yliopistojen fuusiosta. Tutkimukseni päämittaristot, eli menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta sekä uhkaa ja mahdollisuutta mittaavat skaalat perustuvat aikaisempaan, kansainvälisesti arvostettuun tutkimukseen (Moorman, 1991; Blader & Tyler, 2003), joten niiden voidaan olettaa olevan valideja. Tutkimukseni kannalta keskeisin, uhkaa ja mahdollisuutta mittaava mittari perustuu alkuperäisesti Skinnerin ja Brewerin (1999) stressiarviointeja mittaavaan kognitiivisten arviointien mittaristoon, jota Bardi, ym. (2009) muokkasivat mittaamaan paremmin tilanteeseen liittyviä uhan ja mahdollisuuden kokemuksia. Bardin (2009) versiota mittarista käytettiin työntekijöiden uhan ja mahdollisuuden kokemusten mittaukseen Aalto yliopiston fuusiota koskevassa tutkimushankkeessa ja mittaria muokattiin soveltumaan fuusioihin. Uhkaa ja mahdollisuutta mittaavat osiot erotettiin toisistaan faktorianalyysin tulosten perustella, koska aikaisempien tutkimustulosten mukaan muuttujat mittaavat eri asioita. Työntekijät voivat kokea jonkin asian samanaikaisesti uhkana, mutta myös nähdä sen positiiviset puolet. Bardin ym. (2009) tutkimuksen mukaan uhan ja haasteen väliset korrelaatiot osoittavat, etteivät arvioinnit mittaa toistensa ääripäitä ja Kraimerin, ym. (2005) mukaan uhan ja mahdollisuuden kokemukset korreloivat negatiivisesti toistensa kanssa, mutta ovat käsitteellisesti erillisiä muuttujia. Mittarin validiteettia voidaan kritisoida sen perusteella, ettei mittari sisältänyt yhtään käännettyjä kysymyksiä. Mittarin osiot mittasivat yksiselitteisesti fuusioon liittyviä positiivisia ja negatiivisia tuntemuksia, jolloin vastauksiin saattaa liittyä tiettyjä ongelmia, kuten taipumusta vastata johdonmukaisesti kysymyksiin.

9.3 KÄYTÄNNÖN SOVELLUKSET JA JATKOTUTKIMUS

Lindin ja van den Bosin (2002) mukaan esimiehen ja organisaation taholta koettu menettelytapojen sekä kohtelun reiluus voi vähentää työntekijöiden kokemaa epävarmuutta tilanteessa, johon he itse eivät voi vaikuttaa.

Organisaatioiden yhdistymisprosessia voidaan perustellusti verrata epävarmuutta sisältävään tilanteeseen, jossa työntekijöillä ei juuri ole vaikutusvaltaa, ja epävarmuuden vähentämiseksi joudutaan tukeutumaan ulkopuoliseen informaatioon.

Organisaatiofuusioilla tavoitellaan taloudellisia etuja, kuten säästöjä ja tehokkuutta, mutta niiden on osoitettu usein epäonnistuvan tavoitteissaan. Lindin ja van den Bosin (2002) mukaan fuusiot epäonnistuvat, koska fuusion suunnittelussa ei usein huomioida työkaluja, joilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen muutosta kohtaan. Tutkimuksessani rinnastin uhan ja epävarmuuden käsitteet ja oletin aikaisemman tutkimuksen (mm. Fugate, ym., 2012) perusteella, että Epävarmuuden hallinnan teorian oletukset menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden välisestä yhteydestä pätevät myös uhan käsitteen kanssa. Myös Fugaten, ym. (2012) mukaan työntekijöiden uhan kokemuksia ennustavia tekijöitä ei ole juurikaan tutkittu, eikä niiden teoreettista tai käytännön arvoa ole täysin ymmärretty organisaatiomuutoksia koskevassa tutkimuksessa.

Työntekijöiden uhan ja epävarmuuden kokemukset liittyvät useiden tutkimusten mukaan organisaatioiden muutostilanteisiin, joten niihin vaikuttavien tekijöiden tutkiminen on muutosprosessien onnistumisen kannalta tärkeässä asemassa. Muun muassa työn jatkumisen ollessa uhattuna turvattomuuden kokemusten on osoitettu olevan suorassa yhteydessä tilannearviointeihin (mm. Kraimer, ym., 2005). Työntekijöiden tulevaisuuteen liittyvien huolien ymmärtäminen mahdollistaa organisaation johdolle erinomaisen väylän, jonka avulla työntekijöiden reaktioihin ja suhtautumiseen voidaan vaikuttaa proaktiivisesti, eli suunnitella muutosten implementointiin liittyvät käytännöt mahdollisimman vähän stressaaviksi.

Tutkielmassani olen pyrkinyt tuomaan esiin aikaisempien tutkimustulosten avulla niitä tekijöitä, joiden avulla voidaan konkreettisesti vaikuttaa

työntekijöiden uhan ja epävarmuuden kokemusten vähentämiseen sekä positiivisen muutos-orientaation lisäämiseen. Tutkimuksen mukaan implementointiin liittyvillä menettelytavoilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden kokemuksiin fuusiossa. Myös Lindin ja van den Bosin (2002) mukaan oikeudenmukaisuuden arvioinnit ovat avainasemassa silloin, kun organisaatiokontekstiin liittyy paljon epävarmuutta. Huomion kiinnittäminen menettelytapoihin sekä työntekijöiden kohteluun voivat toimia tehokkaana ratkaisuna organisaation muutostilanteissa, koska reiluuden kokemukset johtavat työntekijöiden kokeman epävarmuuden vähenemiseen sekä organisaatioon sitoutumiseen. Reiluuden on arvioitu olevan tärkeää myös tilanteissa, joissa epävarmuus liittyy työntekijän henkilökohtaiseen tilanteeseen, kuten uhkaan irtisanomisista (Mts. 2002).

Huomion kiinnittäminen menettelytapoihin sekä työntekijöiden kohteluun voidaan ajatella olevan organisaatiolle edullinen tapa pitää työntekijät tyytyväisinä sekä sitoutuneina organisaatioon. Palkan ja muiden aineellisten palkkioiden sijaan tyytyväisyyttä ja luottamusta voidaan rakentaa investoimalla vuorovaikutusprosesseihin. Jos organisaation johto käyttää aikaa työntekijöiden informointiin sekä prosessien suunnitteluun siten, että työntekijät huomioidaan muutosprosesseissa, vaikuttaa se tutkimuksen mukaan alentavasti työntekijöiden epävarmuuden ja uhan kokemiseen sekä lisää työntekijöiden positiivista suhtautumista muutosta kohtaan. Myös aikaisempien tutkimusten mukaan esimiehen toiminnalla voi olla suuri vaikutus työntekijöiden kokemuksiin muutostilanteessa ja esimerkiksi Kinnusen, ym., (2000) pitkittäistutkimuksessa todettiin, että esimiehen rehellinen ja huomioiva kommunikointi alaisten kanssa sai heidät kokemaan työpaikkansa turvatuksi.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista keskittyä syvemmin muutosprosesseihin liittyviin kontekstuaalisiin tekijöihin, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden positiiviseen suhtautumiseen muutosta kohtaan. Työntekijöiden osallistuminen muutoksen suunnitteluun ennusti fuusion kokemista mahdollisuutena, mutta tutkimustuloksia oli vaikea saada nojaamaan selkeästi mihinkään teoreettiseen lähestymistapaan. Koska menettelytapojen oikeudenmukaisuus ei ennustanut työntekijöiden

positiivista suhtautumista fuusioon, olisi ollut mielekästä tutkia hierarkkisessa regressioanalyysissä menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden sekä osallistumisen välistä interaktiota sekä sitä, olisiko muutosprosesseihin osallistuminen voinut toimia mediaattorina menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden ja fuusion kokemisen mahdollisuutena välillä.

Tulevaisuuden tutkimuksen kannalta olisi tarpeellista lisäksi tutkia työntekijöiden uhan kokemuksia kattavamman mittarin avulla. Tutkimuksessa käytetty mittari ei sisältänyt käänteisiä kysymyksiä, mikä voi heikentää tulosten validiutta. Mittari ei myöskään sisältänyt työn menettämiseen liittyvää epävarmuutta koskevia kysymyksiä. Työsuhteen määräaikaaisuudella ei ollut yhteyttä työntekijöiden uhan kokemuksiin, mutta taustamuuttujana käsitelty työssäoloajan pituus oli yhteydessä uhan kokemusten kanssa korreloiden negatiivisesti mahdollisuuden kokemusten kanssa. Kiinnostavaa olisi myös tutkia, vastustavatko pitkään työssä olleet muutoksia sen takia, että he kokevat muutoksen uhkana työnsä jatkuvuudelle vai pelkäävätkö he esimerkiksi epäonnistuvansa muuttuvissa työolosuhteissa (mm. Wanberg & Banas, 2000).

10 LÄHDELUETTELO

- Amiot, C., Terry, D., Jimmieson, N., Callan, V. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32, 552 - 574.
- Amiot, C., Terry, D., Callan, V. (2007). Status, equity and social identification during an intergroup merger: A longitudinal study. *British Journal of Social Psychology*, 46, 557–577.
- Armstrong-Stassen, M., Cameron, S., Mantler, J., Horsburgh, M., (2001). The impact of hospital amalgamation on the job attitudes of nurses. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 149 – 162.
- Ashford, S., Lee, C., Bobko, P. (1989). Content, causes and consequences of job insecurity: A theory- based measure and substantive test. *Academy of management journal*, 32, 803-829.
- Ashforth, B. E. and F. A. Mael (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Bardi, A., Guerra, V., Ramdeny, S. (2009). Openness and ambiguity intolerance. Their differential relations to well-being in the context of an academic life transition. *Personality and individual differences*, 47, 219-223.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In: Lewicki, R., Sheppard, B. & Bazerman, M. *Research on Negotiation in Organizations* (s. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2003). A four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a fair process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 747-758.
- Bordia, P., Hobman E., Jones, E., Gallois, C., Callan V. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18, 507-531.

- Branscombe, N. R., N. Ellemers, R. Spears and B. Doosje (1999). The context and content of social identity threat. In: N. Ellemers, R. Spears and B. Doosje (eds), *Social identity: Context, commitment, content*, (s. 35–58). Blackwell, Oxford.
- Brockner, J., Tyler, T., Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (1992). *Mergers and acquisitions: The human factor*. Oxford, UK. Butterworth/ Heinemann.
- Cartwright, S., Cooper, C. (1993). Psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human relations*, 46, 327- 335.
- Carver, C., Weintraub, J. & Scheier, M. (1989). Assessing coping strategies. A theoretically based approach. *Journal of personality and social psychology*, 56, 267 – 283.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. & Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 424-445.
- Connelly, C., & Gallagher, D., (2004). Emerging Trends in Contingent Work Research. *Journal of Management*, 30, 956-983.
- Cunningham, C., Woodward, C., Shannon, H., Macintosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Brown, J. (2002). Readiness for organizational change. A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10, 25-51.

- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2005). Job insecurity: mediator or moderator of the relationship between contract type and well-being. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31, 79–86.
- Desai, S., Sondak, H., Diekmann, K. (2011). When fairness neither satisfies nor motivates: Role of risk aversion and uncertainty reduction in attenuating and reversing the fair process effect. *Organizational behavior and human decision process*, 116, 32 - 45.
- De Witte, H., & Näswall, K. (2003). Objective vs. subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four european countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24, 149-188.
- Fugate, M., Kinicki, A., Scheck, C.(2002). Coping with an organizational merger over four stages. *Personnel psychology*, 55, 905-928.
- Fugate, M., Prussia, G., Kinicki, A. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38, 890 – 914.
- Gagne, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self- determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1843–1852.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399–432.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438 - 448.
- Hallama, P. (2011). *Henkilökunnan kokema samastuminen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus Aalto-yliopiston fuusiossa*. Sosiaalipsykologian Pro Gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto.
- Haslam, S., Powell, C., Turner J. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive

and sustainable organizational outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 319–339.

Hogg, M. A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European Review of Social Psychology*, 11, 223-255.

Kinnunen, U., & Nätti, J. (1994). Job Insecurity in Finland. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 297-321.

Kinnunen, U., Nätti, J., Mauno, S., Happonen, M. (2000) Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: A longitudinal study in three organizations in Finland. *Journal of organizational behavior*, 21, 443-459.

Kraimer, M., Wayne, S., Liden R., Sparrowe, R. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employee's perceptions of temporary workers and employee's performance. *Journal of applied psychology*, 90, 389- 398.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. In W. D. Gentry (Ed.), *The handbook of behavioral medicine*. New York. Guilford.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. Teoksessa K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (toim.), *Social exchange: Advances in theory and research* (s. 27–55). New York: Plenum.

Lind, E., Kray, L., Thompson, L. (2001). Primacy effects in justice judgments. Testing predictions from fairness heuristic theory. *Organizational behavior and human decision processes*, 85, 189-210.

Lind, E. & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.

Lind, E. & van den Bos, K. (2002). When fairness works. Towards a general theory of uncertainty management. *Research in organizational behavior*, 23, 181 -223.

Monitieteinen Aalto (haettu 27.4.2012 osoitteesta:

<http://www.aalto.fi/fi/research/multidisciplinary>)

Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

Nummenmaa L. (2004). *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.

Pallant, J. (2007). *SPSS Survival manual. A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. New York. Open university press.

Pearce, J.L. (1998). Job Insecurity is important, but not for the reasons you might think: the example of contingent workers. In Cooper, C.L. and Rousseau, D.M. (eds), *Trends in Organization Behavior*, Vol.5. Chichester: John Wiley, pp. 31–46. Ref. De Witte, H. & Näswall, K. (2003).

Piderit, S. (2005). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes towards an organizational change. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 25, 783-794.

Schweiger, D. L. & Denisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110 -135.

Skinner, N., Brewer, N. (2002). The dynamics of threat and challenge appraisals prior to stressful achievements events. *Journal of personality and social psychology*, 83, 678-692.

Storseth, F. (2004). Changes at work and employee reactions: Organizational elements, job insecurity and short- term stress as predictors for employee health and safety. *Scandinavian journal of psychology*, 47, 541-550.

Sverke, M., & Hellgren, J. (2001). Unionized employees perceptions of role stress and fairness during organizational downsizing: Consequences for job

satisfaction, union satisfaction and well being. *Economic and Industrial Democracy*, 22, 543- 567.

Sverke, M. & Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied psychology: An international review*, 51, 23 – 42.

Sverke, M., Hellgren J., Näswall, K. (2006). Job insecurity A literature review. *National Institute for Working Life and authors*.

Tabachnick, B, Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston. Pearson education.

Terry, D. J., & Callan, V. J. (1997). Employee adjustment to a large-scale organizational change. *Australian Psychologist*, 32, 203–220.

Terry, D., Callan, V., Santori, G. (1996). A test of a stress-coping model of adjustment to a largescale organizational change. *Stress Medicine*, 12, 105–122.

Terry, D., Carey, C., Callan, V. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. *Personal and social psychology bulletin*, 27, 267 – 280.

Terry, D., Rawle, R., Callan, V. (1995). The effect of social support on adjustment to stress: Mediating role of coping. *Personal relationships*, 2, 97-124.

Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum. Ref. Greenberg (1990).

Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 207-226.

Tyler, T. R. & Lind. E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-191.

van den Bos, K., Lind, E. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223.

van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of personality and social psychology*, 80, 931-941.

van den Bos, K., Wilke, H., Lind, E. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of personality and social psychology*, 75, 1449-1458.

van Dick, R., Ullrich, J., Tissington, P. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17, 69–79.

van Knippenberg, D, van Knippenberg, B, Monden, L, de Lima, F (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233–252.

Virtanen, M., Kivimäki, M., Joensuu, M., P, V., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2005). Temporary Employment and Health: A Review. *International Journal of Epidemiology*, 34, 610-622.

Wanberg, C., Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.